

# **Digitalstrategien der deutschen Publikumszeitschriftenverlage**

Bachelor Thesis

vorgelegt von

Dimitri Slavin

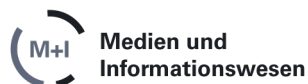
Matrikelnummer: 174013

Angefertigt im Studiengang Bachelor of Science (B.Sc.) in  
Medien und Informationswesen an der Hochschule  
Offenburg, Fakultät Medien und Informationswesen

Sommersemester 2015

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer

Zweitprüfer: M.Sc. Kai Israel



## Eidesstattliche Versicherung

Name: Slavin Vorname: Dimitri

Matrikel-Nr.: 174013 Studiengang: Medien und Informationswesen

Hiermit versichere ich Dimitri Slavin an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel Digitalstrategien der deutschen Publikumszeit-schriftenverlage selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine ande-ren als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht worden.

Bad Schartau    27/07/2015

Ort

Datum



Unterschrift

# I. Inhaltsverzeichnis

<b>II. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>III. Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>7</b>
1.1 Aufgabenstellung.....	7
1.2 Ziel der Bachelorarbeit .....	8
<b>2. Presse.....</b>	<b>9</b>
2.1 Überblick des Pressewesens .....	9
2.1.1 Presse als Gewerbe .....	10
2.1.2 Periodische Printmedien.....	11
2.1.2.1 Zeitung .....	11
2.1.2.2 Zeitschrift .....	11
2.1.3 Publizistischer Wettbewerb mit elektronischen Massenmedien .....	12
2.2 Publikumszeitschriften.....	13
2.2.1 General-Interest-Zeitschriften .....	13
2.2.2 Zielgruppenzeitschriften.....	14
2.2.3 Special-Interest-Zeitschriften .....	14
2.2.3.1 Very-Special-Interest-Zeitschriften.....	15
2.3 Fachzeitschriften .....	15
2.4 Groß-Verlage in Deutschland.....	16
2.4.1 Gruner+Jahr GmbH & Co. KG .....	16
2.4.2 Axel Springer SE .....	17
2.4.3 Bauer Media Group .....	17
2.4.4 Hubert Burda Media.....	18
2.4.5 Funke Mediengruppe.....	18
<b>3. Marktentwicklung .....</b>	<b>20</b>
3.1 Der Auflagenrückgang.....	20
3.2 Sinkende Werbeerlöse .....	21
3.2.1 Zweifel am Qualitätsjournalismus .....	21
3.2.2 Häppchenjournalismus statt professioneller Pressearbeit.....	24
3.2.3 Digital Natives.....	27
3.2.4 Gratiskultur im Netz .....	28
3.3 Folgen der rückläufigen Nachfrage .....	31

3.3.1 Sinkende Werbeerlöse .....	32
3.3.2 Einsparungsmaßnahmen.....	34
3.3.3 Einstellung von Titeln.....	38
3.3.4 Steigende Preise .....	40
<b>4. Strategien der Verlage .....</b>	<b>43</b>
4.1 Stärkung des Printgeschäfts .....	43
4.1.1 Gründung neuer eigenständiger Zeitschriftentitel.....	43
4.1.2 Einführung monothematischer Sonderhefte .....	44
4.1.3 Ausbau der Marke durch Line Extensions .....	45
4.2 Erweiterung der Geschäftstätigkeit .....	47
4.2.1 Eigeninvestment .....	48
4.2.1.1 Trial- and Error – Methode .....	51
4.2.2 Kooperation .....	52
4.2.3 Know-how – Aufbau.....	54
4.3 Aus Printmarke zur Medienmarke .....	55
4.3.1 Vielfältige Ausrichtung .....	55
4.3.1.1 Medienübergreifende Marken .....	56
4.3.1.1.1 Crossmedia: Print und Web .....	58
4.3.1.1.2 Neue Produktformen .....	61
4.3.1.2 Digitale Transformation.....	62
4.4 Aufbaustruktur digitaler Medienhäuser.....	63
4.4.1 Tochterfirmen.....	64
4.4.2 Beteiligungen .....	65
4.4.3 Das Geflecht.....	68
<b>5. Das digitale Geschäft.....</b>	<b>69</b>
5.1 Überblick digitaler Geschäftsbereiche.....	69
5.1.1 Stationäre Geräte .....	70
5.1.2 Mobile Geräte .....	71
5.1.3 Verlage als Dienstleister .....	72
5.2 Analytische Betrachtung der Geschäftsmodelle.....	73
5.2.1 E-Journal .....	74
5.2.2 App .....	75
5.2.3 Online-Couponing.....	77
5.2.4 Location-Based-Services.....	77
5.2.5 Soziale Netzwerke .....	79
5.2.6 Gaming .....	80

5.2.7 Plattform / Website .....	80
5.3 Hürden bei der Umsetzung einer Digitalstrategie.....	81
5.3.1 Piraterie .....	81
5.3.2 Der Internetausbau in Deutschland .....	82
<b>6. Wirtschaftlichkeit eines digitalen Verlagshauses .....</b>	<b>84</b>
6.1 Reichweite im Online Marketing .....	84
6.1.1 IP lässt sich zählen .....	85
6.1.2 Hohe Reichweite bedeutet nicht gleich Gewinn .....	86
6.1.3 Zugeschnittene Werbung.....	86
6.2 Erlösmodelle im Digitalbereich .....	89
6.2.1 Die Nähe zum Transaktionsprozess.....	89
6.2.2 Abonnement und Einzelverkaufserlöse .....	90
6.2.3 Paid Content gegen Kostenlos .....	93
6.3 Digitaler Anteil von unternehmerischem Gesamtumsatz .....	97
<b>7. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>XCIX</b>
<b>8. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>CI</b>
<b>9. Anhang .....</b>	<b>CXII</b>

## II. Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: COVER VON DER SPIEGEL UND STERN	14
ABBILDUNG 2: COVER VON TENNIS MAGAZIN	15
ABBILDUNG 3: MARKTANTEILE DER 5 GRÖßTEN KONZERNE 2008 BIS 2014 DER PUBLIKUMSPRESSE	16
ABBILDUNG 4: AUFLAGENENTWICKLUNG DER IVW-GEMELDETEN PUBLIKUMSPRESSE 1975-2015	20
ABBILDUNG 5: ANALYSE DER ZAHLUNGSBEREITSCHAFT FÜR CONTENT	30
ABBILDUNG 6: WERBEMARKT FÜR PUBLIKUMSZEITSCHRIFTEN	33
ABBILDUNG 7: WERBEMARKT PZ-UND FACHZEITSCHRIFTEN	34
ABBILDUNG 8: NEUGRÜNDUNGEN & EINSTELLUNGEN ZEITSCHRIFTEN 2001 BIS 2012	40
ABBILDUNG 9: ANZEIGENUMSÄTZE VON 5 MAGAZINEN ZWISCHEN 2002 UND 2015	42
ABBILDUNG 10: VERSCHIEDENE KOOPERATIONSTYPEN	52
ABBILDUNG 11: SPIEGEL WERBEKAMPAGNE FÜR BMW	57
ABBILDUNG 12: WIRKUNG PERSONALISierter WERBEFORMEN	88
ABBILDUNG 13: UMSCHWUNG VON EINZELVERKAUF ZUM ABONNEMENT	92
ABBILDUNG 14: AUSBAU DER VERTRIEBSERLÖSE VON DIGITALEN PUBLIKUMSZEITSCHRIFTEN	93

### **III. Tabellenverzeichnis**

TABELLE 1: MAGAZIN-PREISVERGLEICH ZWISCHEN 2002 UND 2015	41
TABELLE 2: CHANCEN UND RISIKEN VON LINE EXTENSIONS	47
TABELLE 3: TOCHTER-UNTERNEHMEN HUBERT BURDA MEDIA	64
TABELLE 4: TOCHTER-UNTERNEHMEN AXEL SPRINGER SE	64
TABELLE 5: TOCHTER-UNTERNEHMEN GRUNER+JAHR	65
TABELLE 6: TOCHTER-UNTERNEHMEN FUNKE MEDIENGRUPPE	65
TABELLE 7: TOCHTER-UNTERNEHMEN BAUER MEDIA GROUP	65
TABELLE 8: BETEILIGUNGEN HUBERT BURDA MEDIA	66
TABELLE 9: BETEILIGUNGEN AXEL SPRINGER SE	67
TABELLE 10: BETEILIGUNGEN GRUNER+JAHR	67
TABELLE 11: BETEILIGUNGEN FUNKE MEDIENGRUPPE	67
TABELLE 12: BETEILIGUNGEN BAUER MEDIA GROUP	68

## **IV. Abkürzungsverzeichnis**

IVW	– Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
o.J.	– ohne Jahr
dpa	– Deutsche Presse-Agentur
DJV	– Deutscher Journalisten-Verband
VG	– Verwertungsgesellschaft
GfK	– Gesellschaft für Konsumforschung e.V.
VDZ	– Verband Deutscher Zeitschriftenverleger
BGB	– Bürgerliches Gesetzbuch
OS	– Operating System
EDGE	– Enhanced Data Rates for GSM Evolution
VDSL	– Very High Speed Digital Subscriber Line
LTE	– Long Term Evolution
bzw.	– beziehungsweise
ca.	– circa
f.	– folgende (Seite)
ff.	– fortfolgende (Seite)
o.V.	– ohne Verfasserangaben
S.	– Seite
URL	– Uniform Resource Locator
vgl.	– vergleiche
B.u.	– Beteiligungshöhe unbekannt
z.B.	– zum Beispiel



# 1. Einleitung

Seit längerer Zeit ist ein lautstarkes Gejammer in der Medienwelt zu vernehmen. Es ist ein Wehgeschrei des papierhaftenden Pressewesens, das in einer wirtschaftlichen Miesere steckt und um seine Existenz bangt. „Print ist tot“ heißt oft die Schlagzeile in den Medien. Etwas verfrüht dies derartig in den Raum zu werfen aber auch nicht unbegründet. Denn digitale Technologien, besonders das mobile Internet, machen den Papierträger überflüssig. Das Problem des Print-Mediums ist aber nicht erst seit ein Paar Jahren in aller Munde, sondern geht beinahe schon auf die Jahrtausendwende zurück und trotzdem ist Print immer noch da. Ist die Hysterie daher unbegründet? Wie sind die Verlage mit diesem Thema in der Zeit umgegangen und wie es denn nun wirklich um das Medium bestellt? Ist das Internet wirklich der große Widersacher von Print oder die große Chance auf eine moderne Art und Weise seinen Lesern zu begegnen und die eigene Entwicklung nachhaltig zu sichern?

## 1.1 Aufgabenstellung

Aufgrund der dargestellten Problematik gilt es zunächst die Beschaffenheit des Pressewesens zu verstehen. Als stetiger Bezugspunkt zum Print soll dabei die Publikumszeitschrift dienen. Die daraus gewonnene Einsicht soll im weiteren Verlauf der Thesis dafür dienlich werden die Bemühungen der Verlage für ihr nachhaltiges Bestehen zu ergründen und zu analysieren. Zur Eingrenzung des Handlungsspielraums, um der gegebenen Bearbeitungszeit gerecht zu werden, werden nur die wesentlichen 5 Publikumszeitschriftenverlage herangezogen. Besonderes Augenmerk richtet sich auf den strukturellen Aufbau dieser Unternehmen, da dieser in Anbetracht unternehmerischer Maßnahmen visualisiert und verglichen werden soll. Anschließend gilt es die Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahmen zu überprüfen und dem herkömmlichen Print-Geschäft gegenüberzustellen, um daraus die finanziellen Auswirkungen der Maßnahmen abzuleiten.

## **1.2 Ziel der Bachelorarbeit**

Ziel der Bachelorarbeit ist es eine Strategie der Verlagsunternehmen, unter Beachtung digitaler Technologien, zu erkennen und eine Aussage darüber treffen zu können, ob das gegenwärtige Handeln der Verlage sie noch als solche einstuft oder sich das Kerngeschäft womöglich zu verlagern beginnt.

## 2. Presse

Am Anfang des Printmarktes stand die Presse. Den Grundstein legte Johannes Gutenberg im Jahr 1450 in Mainz mit der Erfindung von versetzbaren Buchstaben aus Blei. Mit Hilfe einer Weinpresse, die er umfunktionierte, begann er den modernen Buchdruck, der die Übermittlung von Informationen unter den Menschen revolutionierte. Obwohl nach mehr als 500 Jahren digitale Techniken den Bleisatz verdrängt haben, hält das Medium Presse am Namen seines Ursprungs fest.<sup>1</sup>

### 2.1 Überblick des Pressewesens

Der Begriff „Presse“ steht für das Gefüge sämtlicher regulär erscheinender Druckerzeugnisse, die sich üblicherweise in Zeitungen und Zeitschriften aufteilen. Deutlich umfassender definieren Pürer und Raabe, Presse stehe „[...] allgemein für die gesellschaftliche Einrichtung von Öffentlichkeit herstellenden und die Allgemeinheit informierenden Massenmedien mit ihren Organisationen, Unternehmen und Akteuren [...]“.<sup>2</sup> Derart definierte Presse leistet einen besonderen Beitrag für die Gesellschaft und hat vor allen Dingen in der Bundesrepublik Deutschland die primäre Aufgabe die Allgemeinheit einzubinden sowie „[...] das Herstellen einer Öffentlichkeit.“<sup>3</sup> Sie erfüllt diese Aufgabe durch Veröffentlichung und Verbreitung von Informationen. Darüber hinaus trägt die Presse zur persönlichen Meinungsbildung und zur kritischen Betrachtung bei. Vor allem im politischen Alltag begleitet die Presse kritisch die Teilung der in Legislative, Exekutive und Judikative als eine Art vierte Gewalt und Kontrollorgan. Ihre eigene Steuerung erfolgt hingegen nicht immer im allgemeinen Interesse. So kann die Presse sich einem *autoritären System* unterordnen, das vorrangig eigene Interessen verfolgt und selbst die Presse beispielsweise durch Zensurmaßnahmen kontrolliert. Anders im *pluralistischen System* entgegen, in dem sich frei von staatlichem Zwang eine privatwirtschaftlich orientierte Presse etabliert, die den Gesetzen der Marktwirtschaft folgt: die Presse als gewinnorientiertes Gewerbe.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> o.V.: „Wo Medienmenschen arbeiten: Internet, Pressewesen, Rundfunk“, in bpb.de (2011), URL: <http://www.bpb.de/izpb/7501/wo-medienmenschen-arbeiten-internet-pressewesen-rundfunk?p=all> [abgerufen am 18.05.2015]

<sup>2</sup> Pürer, Heinz / Raabe, Johannes: Presse in Deutschland, 3. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2007, S. 9.

<sup>3</sup> ebd., S. 10.

<sup>4</sup> vgl. ebd., S. 9f.

### 2.1.1 Presse als Gewerbe

In der Fülle von privatwirtschaftlich organisierten Gesellschaften haben sich Presseeinrichtungen etabliert, die sich an der Erzielung von Gewinn orientieren. Das unternehmerische Risiko sowie die Kostenbelastung werden dabei maßgeblich von einem Verleger bzw. Verlag getragen.

Ein Verlag macht einer breiten Masse von Menschen Informationen zugänglich, indem es geistiges Eigentum von Urhebern reproduziert. Es leistet damit eine Art Vorfinanzierung für den Druck. Um Gewinn zu erwirtschaften, bedient sich das Unternehmen als eine Art Dienstleister der zur Verfügung gestellten Rechte der jeweiligen Urheber. So tritt der Verlag als Vermittler auf zwischen jenen, die Information anzubieten haben, und jenen, die nach Information suchen.<sup>5</sup> In der unternehmerischen Praxis gliedert sich der Verlag in Herstellung und Verbreitung und den Arbeitsstellen „[...] Redaktion, Anzeigenwesen, Vertrieb, kaufmännische Verwaltung und Technik [...]“.<sup>6</sup> Dadurch ist er in der Lage, seine Produkte in Form von Zeitungen oder Zeitschriften auf dem Markt anzubieten.

Diese Produkte sind schließlich:

- Material- und Kulturgüter;
- überwiegend kurzlebig, da in vielen Fällen eine Ausgabe am Tag nach ihrer Veröffentlichung bereits nicht mehr aktuell ist;
- eine Belastung im Hinblick auf die Produktion und dem Vertrieb samt Zustellung;
- Waren, die auf mehreren Märkten gleichzeitig angesiedelt sind. Zum einen dienen sie als Information oder Unterhaltung und zugleich als Plattform für Werbeanzeigen.

Das Unternehmensziel richtet sich jedoch stets darauf Zeitungen und Zeitschriften erfolgsversprechend produzieren und absetzen zu können.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> vgl. Breyer-Mayländer, Thomas: Wirtschaftsunternehmen Verlag. Märkte analysieren und bewerten, Herstellungsprozesse verstehen und planen, Medialeistungen bewerben und verkaufen, Medienprodukte vertreiben, Arbeitsprozesse in Redaktion oder Lektorat organisieren, 5. Aufl., Frankfurt am Main: Bramann Verlag 2014, S. 15f.

<sup>6</sup> Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S.11.

<sup>7</sup> vgl. ebd., S.11.

### 2.1.2 Periodische Printmedien

Es sind Druckerzeugnisse mit Informationsgehalt, die fortlaufend erscheinen, ob täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich. Im Printbereich können dies Zeitungen oder Zeitschriften sein.

#### 2.1.2.1 Zeitung

Zu dieser Pressegattung zählen mehrfach wöchentlich herausgebrachte Presseorgane, die eine Berichterstattung zum Ziel haben. Grundsätzlich unterschreiten sie aber nie die Periodizität von zwei Tagen in der Woche. Die Zeitung zeichnet sich vor allen Dingen durch aktuelle Informationen zur jeweiligen Lage aus. Die Auswahl der gebotenen Themen ist nahezu grenzenlos und teilt sich in die Bereiche Politik, Wirtschaft, Zeitgeschehen, Kultur, Unterhaltung und Sport. Das Material wird redaktionell aufbereitet und veröffentlicht. Auf diese Weise vereint die Zeitung als konstitutive Merkmale Aktualität, Periodizität, Universalität und Publizität.<sup>8</sup>

Zeitungen unterscheiden sich nach:

- **Periodizität:** Tages-, Wochen- und Sonntagszeitungen;
- **Verbreitungsgebiet:** lokal, regional, überregional;
- **Vertriebsform bzw. redaktioneller Orientierung:** Abonnement-, Kauf- oder Boulevard-Zeitung.<sup>9</sup>

#### 2.1.2.2 Zeitschrift

Die Zeitschrift ist ebenfalls ein periodisches Medium, das nicht öfter als wöchentlich und maximal halbjährlich erscheint. Sie erfährt allerdings eine eher negative Abgrenzung zu der Zeitung. Zwar können die Ausprägungen von Aktualität, Periodizität, Universalität sowie Publizität auch für eine Zeitschrift gelten, dennoch können diese nicht alle gemeinsam auftreten. So kann es beispielsweise sein, dass eine hohe Vielfalt an Themen gegeben ist, die aber nicht aktuell sind. Entsprechend würde sich dies umgekehrt verhalten. Der größte Unterschied liegt aber in ihrer Papier- und Druckqualität sowie in Ausstattung und Format. Auch die Seitenmenge kann von nur wenigen bis zu

---

<sup>8</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S.12.

<sup>9</sup> Breyer-Mayländer, Thomas (2014), S. 44.

mehreren hundert Seiten variieren. Nicht zuletzt unterscheidet sie sich auch nach Zielgruppe und Reichweite.<sup>10</sup>

Die einzelnen Seiten einer Zeitschrift sind geheftet oder gebunden. Im Gegenzug ist der Inhalt einer Zeitung lose ineinander gelegt.

Die unterschiedlichen Zeitschriften-Auftritte werden in Publikums- und Fachzeitschriften unterteilt.<sup>11</sup>

### 2.1.3 Publizistischer Wettbewerb mit elektronischen Massenmedien

Im Spektrum der Meinungsvielfalt steht die Presse unter besonderem Konkurrenzdruck. Neben dem Wettstreit der diversen Print-Publikationen untereinander müssen sie sich - neben Hörfunk und Fernsehen - seit jüngster Zeit vor allen Dingen gegenüber den elektronischen Medien behaupten. Den Anfang machte 1983 der Bildschirmtext, der in der Lage war, mittels des Telefonnetzes interaktive Inhalte auf dem Fernsehbildschirm darzustellen. In den neunziger Jahren war es das Internet, das sich als Plattform zahlreichen Konkurrenzprodukten öffnete: Online-Zeitungen, Online-Zeitschriften, Blogs, E-Papers und E-Journalen. Ursprünglich sahen die Verlage in ihnen die große Bedrohung und das Ende des gedruckten Wortes, doch mehr und mehr nahmen sie das Internet als Chance wahr. Plötzlich konnten die Verlage ihre Leser neben Kiosken, Post oder Zeitungsausträgern auch auf anderem Weg erreichen. Zusätzlich erwies sich das Internet als eine neue Möglichkeit zu Werbeeinnahmen. Obwohl die Verleger mit großem Engagement in den Ausbau ihrer Online-Präsenz investierten, während sie bei reinen Internet-Publikationen zunahmen.<sup>12</sup> Viele der Unternehmen, die zunächst ohne wirkliches Konzept vom Internet-Rausch profitieren wollten, mussten ihre Vorstellungen grundlegend überdenken.<sup>13</sup> Denn die Verlage werden nur dann im Stande sein positive Ergebnisse ihrer Webauftritte zu erzielen, wenn sie „[...] ihr Online-Engagement in eine Neuorientierung ihrer ökonomischen und publizistischen Strategien vornehmen.“<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S.21.

<sup>11</sup> vgl. o.V.: „Die zeitgeschichtliche Entwicklung der Zeitschrift – von der Höhlenmalerei zum Magazin“, in fachzeitungen.de (o.J.), URL: <http://www.fachzeitungen.de/zeitschriften-zeitgeschichte> [abgerufen am 11.05.2015]

<sup>12</sup> vgl. Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan: Massenmedien in Deutschland. 4. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2012, S. 108.

<sup>13</sup> vgl. Altobelli, Claudia F. (Hrsg.): Print contra Online? Verlage im Internetzeitalter, München: Verlag Reinhard Fischer 2002, S. 9.

<sup>14</sup> ebd., S. 9.

## 2.2 Publikumszeitschriften

Die Publikumszeitschrift kann definiert werden als eine Druckschrift, die eine Vielzahl von Merkmalen bündelt, um einem breiten Bedarf zu genügen.<sup>15</sup>

Doch nach wie vor existiert keine eindeutige Definition des Begriffs Publikumszeitschrift. Der Presseforscher Andreas Vogel hält den Begriff Publikumszeitschrift für wenig ausdrucksvoll und zudem unpräzise, weshalb er die Bezeichnung *Populärzeitschrift* vorschlägt. Nach Martin Brunner, der Vogels Aussagen ergänzt, kann die Publikumszeitschrift als ein periodisches Druckwerk angesehen werden, das die Menschen für ihre Freizeit erwerben. Der Begriff Publikumszeitschrift umfasst schließlich sämtliche Ausgaben ab der Einführung sowie Einstellung des Produktes.<sup>16</sup> Obwohl es keine konkreten Bedingungen gibt, wie das Zeitschriften-Angebot einzuteilen ist, wird die Publikumspresse von der Medienwirtschaft in die Gebiete der General Interest und Special Interest gegliedert; Untergruppen können noch Zielgruppenzeitschriften sein sowie das Gebiet des Very-Special Interest.<sup>17</sup>

### 2.2.1 General-Interest-Zeitschriften

Ihre Merkmale sind eine umfangreiche Auswahl an Themen, hohe Auflage und folglich hohe Reichweite. Zu ihnen gehören Nachrichten- und Wirtschaftsmagazine, Programmzeitschriften oder Illustrierte, die sich mit Themen unterschiedlichster Art wie Sport, Reisen, Gesundheit oder Schönheit befassen.<sup>18</sup>

Zu den bekanntesten Titeln in diesem Segment gehören in Deutschland die Zeitschriften *Der Spiegel* und *Stern*.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Brunner, Martin F.: Neue Plattformen für Publikumszeitschriftenmarken, 1. Aufl., Lohmar- Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH 2008, S. 28.

<sup>16</sup> vgl. ebd., S. 37.

<sup>17</sup> vgl. Friedrichsen, Mike (Hrsg.)/ Brunner, Martin F. (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag 2007, S. 54.

<sup>18</sup> vgl. o.V.: „General-Interest-Zeitschriften“, in [mediahousedirect.de](http://www.mediahousedirect.de) (o.J.), URL: <http://www.mediahousedirect.de/glossar/b-g/general-interest-zeitschriften/> [abgerufen am 11.05.2015]

<sup>19</sup> vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag 2006, S. 184.



Abbildung 1: Cover von Der Spiegel und Stern

(Quellen: Spiegel Online International, DER SPIEGEL, veröffentlicht 2013, URL: <http://cdn4.spiegel.de/images/image-574457-thumbflex-jjhp.jpg> [abgerufen am 11.05.2015]/ Universität Erlangen. Bildergalerie (o.J.), URL: <http://www.buchwiss.uni-erlangen.de/AllesBuch/XV/galerie1/stern.jpg> [abgerufen am 11.05.2015])

### 2.2.2 Zielgruppenzeitschriften

Derartige Magazine konzentrieren sich auf konkrete Sachthemen, die auf bestimmte Personengruppen und deren Lebensbedürfnisse zugeschnitten sind. Darunter würden beispielsweise fallen:<sup>20</sup>

<b>Männermagazine:</b>	Men's Health, Playboy, GQ
<b>Frauenmagazine:</b>	Vogue, Brigitte, Petra, Freundin
<b>Eltern- und Jugendzeitschriften:</b>	Bravo, Mädchen, Popcorn, Eltern, Nido

### 2.2.3 Special-Interest-Zeitschriften

Diese Gattung von Zeitschriften verfügt nur über ein sehr eingeschränktes Themenumfeld und befasst sich ausschließlich mit einer einzigen Materie aus diesem Gebiet. Sie sind eine Option für Leser mit einem sehr spezifischen Interesse und können neben Information auch Unterhaltung bieten. Die reiche Auswahl derartiger Publikumszeitschriften wird besonders an Kiosken und Buchhandlungen in Bahnhöfen sichtbar mit Themen wie: Fernsehen, Film, Reise, Sport, Surfer, Skifahrer, Segler, Computer und vielem

<sup>20</sup> vgl. o.V.: „Zielgruppenzeitschriften“, in wirtschaftslexikon.com (o.J.), URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/zielgruppenzeitschriften/zielgruppenzeitschriften.htm> [abgerufen am 11.05.2015]



mehr. Allein die Fernseh- bzw. Programmzeitschriften verfügen über eine Auflage von mehr als zehn Millionen Exemplaren.<sup>21</sup>

### 2.2.3.1 Very-Special-Interest-Zeitschriften

Hierbei handelt es sich um eine Unterkategorie der bereits genannten Special-Interest-Zeitschriften. Sie haben jedoch einen noch deutlich höheren Spezialisierungsgrad. Während z.B. die Zeitschrift *Auto Bild* zur normalen Special-Interest-Gattung gehört, würde ein Magazin, das ausschließlich die Automarke VW oder BMW zum Thema hat, zu der letzteren Kategorie gehören. Ein weiteres anschauliches Beispiel ist das *tennis MAGAZIN*, das nur eine bestimmte Sportart bedient und nicht unter Sport verallgemeinert wird.<sup>22</sup>



Abbildung 2: Cover von tennis MAGAZIN

(Quelle: TENNIS POINT 2014, Tennis Magazin Zeitschrift Heft Mai 2014, veröffentlicht 2014, URL: [http://www.tennis-point.de/tennis-magazin-heft-mai-2014\\_0967260002400000\\_1000-1000\\_90\\_1.jpg](http://www.tennis-point.de/tennis-magazin-heft-mai-2014_0967260002400000_1000-1000_90_1.jpg) [abgerufen am 11.05.2015])

## 2.3 Fachzeitschriften

Die nächstgrößere Kategorie in der Welt der Zeitschriften bilden die sogenannten Fachzeitschriften. Magazine sprechen eine Leserschaft an, die Vorkenntnisse im jeweiligen Thema aufweist und in der Regel auch in diesem beruflich aktiv ist. Bloße Unterhaltung sucht man in derartigen Publikationen meist vergebens. Aufgrund der Komplexität des jeweiligen Themas werden solche Zeitschriften in einer kleinen Redaktion hergestellt, deren Belegschaft größtenteils über eine akademische Ausbildung verfügt. Fachzeitschriften

<sup>21</sup> vgl. Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan (2012), S. 93.

<sup>22</sup> vgl. o.V.: „Journalismus in der Nische“, in medien-monitor.com 2012, URL: <http://www.medien-monitor.com/Journalismus-in-der-Nische.1857.0.html> [abgerufen am 11.05.2015]

verzichten oft gänzlich auf Werbung und sind deshalb auch teurer als andere Zeitschriften.<sup>23</sup>

## 2.4 Groß-Verlage in Deutschland

Um sich auf die wesentlichen Akteure des Verlagsgeschäfts im Bereich Publikumszeitschriften zu beschränken, wurde für diese Arbeit eine Analyse des Kommunikationswissenschaftlers und Presseforschers Andreas Vogel herangezogen. In seiner Analyse zur Konzentration der Publikumspresse in Deutschland, für das erste Quartal 2014, hat Vogel anhand der IVW Auflagenlisten die fünf Verlage mit den höchsten Marktanteilen in der Bundesrepublik Deutschland festgestellt:

Tab. 4 Publikumspresse: Konsolidierte Marktanteile der fünf größten Konzerne 2008 bis 2014 inklusive Beteiligungsunternehmen, gattungsbereinigt, in %					
Konzern	2014 Projektion Mai	2014 I. Quartal	2012	2010	2008
	gesamt				
Bauer	20,3	20,3	18,5	19,0	19,5
Burda	15,2	15,2	14,8	15,4	16,5
Funke/WAZ	13,8	8,6	8,4	7,7	6,6
Gruner+Jahr	9,1	9,1	9,3	9,5	10,8
Springer	4,8	12,4	12,7	13,4	15,1
Marktanteil der fünf größten Konzerne	63,2	65,5	63,6	64,9	68,5

Abbildung 3: Marktanteile der 5 größten Konzerne 2008 bis 2014 der Publikumspresse

(Quelle: Vogel, Andreas, Publikumszeitschriften – Lebhaftige Marktentwicklung ohne Tendenzwende, veröffentlicht 2014, URL: [http://www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/pdf/2014/06-2014\\_Vogel.pdf](http://www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2014/06-2014_Vogel.pdf) [PDF-Datei, Folie 350] [abgerufen am 11.05.2015])

Die aufgelisteten Unternehmen werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Ausgangsbasis für weitere Analysen bilden. Zunächst sollen jedoch ihre Profile näher betrachtet werden.

### 2.4.1 Gruner+Jahr GmbH & Co. KG

Das Hamburger Unternehmen Gruner+Jahr ist einer der größten Verlage für Zeitschriften in Deutschland. Er vertreibt mehr als 260 Magazine in mehr als 30 Staaten. Zu seinen bekanntesten Produkten gehören der *Stern*, die *GEO-Reihe*, *Brigitte*, *Capital*, *Schöner Wohnen* sowie die Zeitschrift *Eltern*. Die Hälfte seiner Umsätze erwirtschaftet das Verlagshaus jedoch im Ausland. Dabei stellt Frankreich mit dem Tochterverlag *Prisma Media* die größte Ein-

<sup>23</sup> vgl. o.V.: „Die zeitgeschichtliche Entwicklung der Zeitschrift – von der Höhlenmalerei zum Magazin“, in *fachzei-  
tungen.de* (o.J.), <http://www.fachzeiungen.de/zeitschriften-zeitgeschichte> [abgerufen am 11.05.2015]

nahmequelle.<sup>24</sup> Seit November 2014 ist der *Bertelsmann Konzern* alleiniger Inhaber von Gruner+Jahr durch den Zukauf der Anteile der Familie Jahr, die zuvor eine Minderheitsbeteiligung an dem Verlag besaß.<sup>25</sup>

#### 2.4.2 Axel Springer SE

Das Springer Verlagshaus ist unangefochtener Marktführer im deutschen Verlagswesen und eine der bedeutendsten Einrichtungen dieser Art in Europa. Seine Reichweite erstreckt sich über mehr als 40 Länder.<sup>26</sup> Bereits im Jahr seiner Gründung 1946 brachte das Unternehmen die bis heute noch erscheinende Programmzeitschrift *Hörzu* heraus, die aber seit Juli 2013 von der Funke Mediengruppe herausgegeben wird. Den rasanten Aufstieg verdankt der Verlag jedoch der seit Juni 1952 erscheinenden *Bild-Zeitung*. Diese Boulevardzeitung bewirkte, dass Springer innerhalb von zehn Jahren zu den renommiertesten Verlegern in Deutschland aufrückte. Neben den bereits genannten Titeln gibt Springer bekannte Zeitschriften wie *Bild der Frau*, *Sport Bild*, *Computer Bild*, *Auto Bild* und *Allegra* heraus. Im Jahr 2003 hat das Unternehmen die Bezeichnung Verlag aus seinem Namen entfernt, da es sich selbst als Konzern verschiedenster Geschäftsbereiche sieht und nicht nur mit Print-Produkten assoziiert werden möchte.<sup>27</sup>

#### 2.4.3 Bauer Media Group

Einst im Jahr 1875 gegründet, um als kleine Druckerei Visitenkarten herzustellen, sieht die Bauer Media Group sich als stärkster Verlag im Zeitschriftenbereich. Die Gruppe expandierte in sechzehn Länder, wo sie mehr als die Hälfte ihres Umsatzes erzielt.<sup>28</sup> Das Verlagshaus steht seit seiner Gründung unter der Leitung der Familie Bauer und wird gegenwärtig in fünfter Generation von Yvonne Bauer geführt. Im Zeitschriftensegment liegt sein Augenmerk insbesondere auf Frauenmagazinen, wo der Verlag die Nummer Eins in Deutschland zu sein beansprucht, mit Titeln wie: *Women's Weekly*, *Cosmo-*

---

<sup>24</sup> vgl. Schrag, Wolfram: Medienlandschaft Deutschland, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2007, S. 142f.

<sup>25</sup> vgl. Grafemeyer, Andreas: Pressemitteilung. „*Bertelsmann übernimmt Gruner+Jahr vollständig*“, in bertelsmann.de 2014, URL: <http://www.bertelsmann.de/news-und-media/nachrichten/bertelsmann-uebernimmt-gruner-jahr-vollstaendig.jsp> [abgerufen am 12.05.2015]

<sup>26</sup> vgl. o.V.: „*Unternehmensporträt*“, in axelspringer.de (o.J.), URL: [https://www.axelspringer.de/artikel/Unternehmensportraet\\_40170.html](https://www.axelspringer.de/artikel/Unternehmensportraet_40170.html) [abgerufen am 13.05.2015]

<sup>27</sup> vgl. Schrag, Wolfram (2007), S. 145.

<sup>28</sup> vgl. o.V.: „*Historie*“, in bauermedia.com (o.J.), URL: <http://www.bauermedia.com/unternehmen/historie/> [abgerufen am 13.05.2015]

*politan, Closer* und *Maxi*.<sup>29</sup> Aber auch im Bereich der Jugendzeitschriften ist das Unternehmen stark aufgestellt. Denn der Verlag birgt in sich die *Bravo*, die ehemals größte Jugendzeitschrift in ganz Europa<sup>30</sup> und nach wie vor stärkste im deutschsprachigen Raum.<sup>31</sup>

#### 2.4.4 Hubert Burda Media

Ähnlich wie die Bauer Media Group hat der Burda Verlag seine Wurzeln in einer kleinen Druckerei. Das im Jahr 1903 gegründete Unternehmen konnte sich bis heute als Familienbetrieb behaupten. Inzwischen hat es sich zu einem weltweit agierenden Konzern entwickelt und ist besonders in Deutschland, Mittel- und Osteuropa, Russland<sup>32</sup> und im asiatischen Raum vertreten. Zu seinen Publikationsklassikern zählen Zeitschriften wie *Mein Schöner Garten*, *Freundin*, *Das Haus* oder *Bunte*. Seine Erfolge erlangte der Verlag vor allen Dingen unter der Führung von Hubert Burda. Unter seiner Leitung, die bis heute andauert, kam das bekannte Nachrichtenmagazin *Focus* zustande sowie die Markenfamilie *Lisa*. Mit *Super iLLu* hat der Konzern auch die erfolgreichste Wochenzeitschrift in Ostdeutschland etabliert.<sup>33</sup>

Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit rief der Verlag 1999 die Hubert Burda Stiftung ins Leben, die sich der Förderung von Wissenschaft und Kunst verschrieben hat. Auch im Bereich Charity sowie Kunstmanagement agiert Hubert Burda Media und verleiht zudem Preise, darunter den Medienpreis *Bambi* oder den Publikumspreis *Goldene Henne*.<sup>34</sup>

#### 2.4.5 Funke Mediengruppe

Den Impuls für die Entstehung eines der größten Regionalzeitungsverlage Europas gaben Erich Brost und Jakob Funke 1948 mit der Gründung der *Westdeutschen Allgemeinen Zeitung*. Aus ihr ging der spätere Name *WAZ-Gruppe* hervor. Aufgrund der Aufkäufe kleinerer Konkurrenzprodukte erreich-

---

<sup>29</sup> vgl. o.V.: „Zeitschriften“, in bauermedia.com (o.J.), URL: <http://www.bauermedia.com/medien/zeitschriften/> [abgerufen am 13.05.2015]

<sup>30</sup> vgl. Pilarczyk, Hannah: „50 Jahre Jugendmagazin: Na, Bravo!“, in spiegel.de 2006, URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/50-jahre-jugendmagazin-na-bravo-a-433331.html> [abgerufen am 13.05.2015]

<sup>31</sup> vgl. o.V.: „Bravo“, in wissen.de (o.J.), URL: <http://www.wissen.de/lexikon/bravo-publizistik> [abgerufen am 13.05.2015]

<sup>32</sup> vgl. Bartels, Christian: „Hubert Burda Media“, in mediadb.eu 2015, URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/hubert-burda-media.html> [abgerufen am 13.05.2015]

<sup>33</sup> vgl. o.V.: „Medienkonzern mit Tradition“, in hubert-burda-media.de (o.J.), URL: <http://www.hubert-burda-media.de/unternehmen/historie/> [abgerufen am 13.05.2015]

<sup>34</sup> vgl. o.V.: „Engagement“, in hubert-burda-media.de (o.J.), URL: <http://www.hubert-burda-media.de/engagement/> [abgerufen am 13.05.2015]

te die Zeitung bereits in den siebziger Jahren eine Monopolstellung im Ruhrgebiet. In einigen Fällen standen die eigenen Zeitungstitel sogar in Konkurrenz zueinander. Im Jahr 2012 übernahm Petra Grotkamp, die Bevollmächtigte der Familie Funke, sämtliche Anteile der Brost Familie für 500 Millionen Euro, wonach der Medienkonzern in Funke Mediengruppe umbenannt wurde. Nach wie vor legt der Verlag besonderes Akzent auf die Lokalpresse, engagiert sich aber auch stark im Bereich Frauen- und Programmzeitschriften, die eine Auswahl von mehr als 175 Titeln bieten, unter ihnen *TVdirekt*, *die Aktuelle*, *Echo der Frau* und viele mehr.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> vgl. Gäbler, Bernd / Torun, Orkan: „*Funke Mediengruppe*“, in mediadb.eu 2015, URL: [http://www.mediadb.eu/nc/de/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html?sword\\_list%5B0%5D=funke&sword\\_list%5B1%5D=mediengruppe](http://www.mediadb.eu/nc/de/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html?sword_list%5B0%5D=funke&sword_list%5B1%5D=mediengruppe) [abgerufen am 13.05.2015]

### 3. Marktentwicklung

Der Markt für Publikumszeitschriften hat sich in den vergangenen 25 Jahren kräftig verändert insbesondere durch Ausweitung des Sortiments und „Spezialisierung“<sup>36</sup> der Branche. Immer mehr Titel gelangen auf den Markt, wenn auch nur in bescheidenen Stückzahlen. Zudem erschließen die Verlage neue Geschäftsfelder.<sup>37</sup>

#### 3.1 Der Auflagenrückgang

Bis ins Jahr 2000 erlebte die Zeitschriftenbranche der Publikumspresse einen regelrechten „Boom“ mit einer Gesamtauflage von mehr als 90 Millionen Einheiten der dem IVW gemeldeten Pressebetriebe. Seit der Jahrtausendwende sinkt jedoch die Gesamtauflage beständig. Eine Entwarnung gab laut IVW auch der Abschluss des ersten Quartals 2015 nicht. Im Vergleich zum Jahresbeginn 2014 erreichte der Verlust 5,2 Prozent.

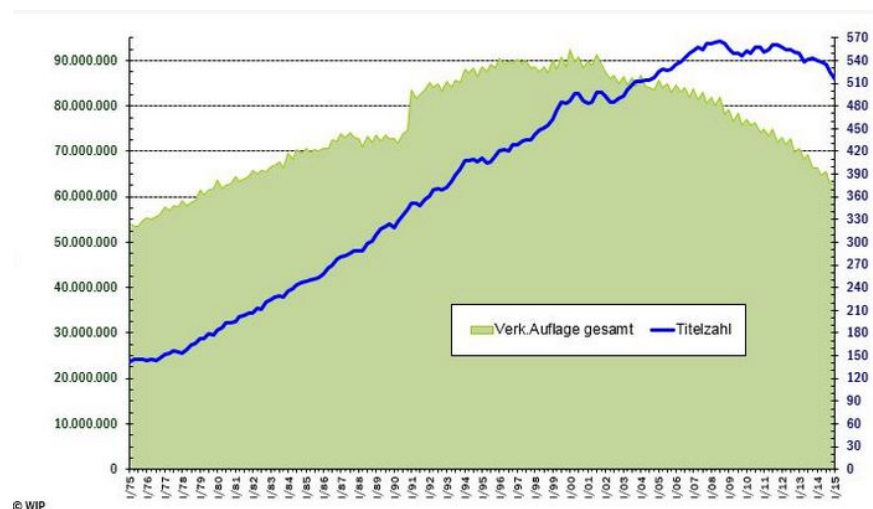


Abbildung 4: Auflagenentwicklung der IVW-gemeldeten Publikumspresse 1975-2015

(Quelle: Das Wissenschaftliche Institut für Presseforschung und Medienberatung, 40-Jahres-Übersicht zur deutschen Publikumspresse, veröffentlicht 2015, URL: <http://presseforschung.de/blog/wp-content/uploads/1-15.jpg> [abgerufen am 13.05.2015])

Besondere Probleme weisen dabei Magazine auf mit einer Erscheinungsweise von mehr als zwei Wochen. Zwar blieb der Erlös gegenüber dem Schlussquartal von 2014 weitgehend konstant, doch wird dieses Signal eher als negativ gewertet, da die Verkäufe zu Jahresbeginn stets ansteigen. Damit erreicht die Publikumspresse mit 63 Millionen verkauften Einheiten einen

<sup>36</sup> vgl. Wilhelm-Fischer, Hannah: Warum lesen Menschen Publikumszeitschriften?, Berlin: LIT Verlag 2008, S. 151.

<sup>37</sup> vgl. ebd., S. 151f.

neuen Tiefpunkt seit dem Umbruch der Branche.<sup>38</sup> Eine Analyse des Onlinebranchendienstes MEEDIA zeigt anhand der Ergebnisse des IVW für 2013 und 2014, dass nahezu alle der 25 größten Magazine, die über Einzelverkauf oder Abo vertrieben wurden, Einbußen erlitten, an ihrer Spitze die auflagenstärksten Programmzeitschriften. Aber auch zahlreiche Special-Interest-Zeitschriften sowie meinungsbildende Magazine wie Der Spiegel und Stern blieben nicht verschont (für die komplette Liste siehe Anhang A.1. Top 25 der am Kiosk erhältlichen Publikumszeitschriften (Abo+EV)).<sup>39</sup>

### 3.2 Sinkende Werbeerlöse

Im Gegensatz zu anderen Zeitschriftenarten, wie den Fachzeitschriften, hängen die Magazine der Publikumspressen besonders von der jeweiligen Wirtschaftslage ab. Einnahmen aus dem Absatz von Zeitschriften werden zu drei Vierteln aus Werbeerlösen gewonnen. Diese Art der Finanzierung erlaubt günstige Preise für den Endabnehmer und schafft hohe Auflagen. Folglich wird um die führende Position am Markt gekämpft, die höhere Erlöse für die Schaltung von Anzeigen einbringt. Bis zur Jahrtausendwende hatte dieses Vorgehen noch Erfolg. Die seither voranschreitende Spezialisierung der Magazine brachte bis ins Jahr 2008 eine ständig wachsende Titelvvielfalt mit sich. Dies führte aber nicht zwangsläufig zu höheren Auflagen; stattdessen sanken die Werbeeinnahmen der Verlage.<sup>40</sup>

#### 3.2.1 Zweifel am Qualitätsjournalismus

Was bringt die Leser dazu, immer weniger zum gedruckten Wort zu greifen? Zweifelt er am Gütesiegel des "Qualitätsjournalismus", das sich die "traditionellen" Journalisten zugelegt haben, um sich von der Online-Konkurrenz abzuheben?

"Qualitätsjournalismus" wird unterschiedlich verstanden. Der dpa-Journalist Laszlo Trankovits hebt hervor, dass solch qualitative Berichterstattung gewisse Maßstäbe zu beachten habe wie die Nennung von Informationsquellen, die Verifizierung von Informationen und ein Gleichgewicht der Berichter-

---

<sup>38</sup> vgl. o.V.: „40-Jahres-Übersicht zur deutschen Publikumspressen“, in [presseforschung.de](http://presseforschung.de) 2015, URL: [http://presseforschung.de/publikumspressen\\_in\\_deutschland](http://presseforschung.de/publikumspressen_in_deutschland) [abgerufen am 19.05.2015]

<sup>39</sup> vgl. Schröder, Jens: „IVW-Quartalsauflagen: Nur wenige Zeitschriften trotzen dem Abwärtstrend“, in [meedia.de](http://meedia.de) 2015, URL: <http://meedia.de/2015/01/20/ivw-blitz-analyse-nur-wenige-zeitschriften-trotzen-dem-abwaertstrend/> [abgerufen am 19.05.2015]

<sup>40</sup> vgl. Wilhelm-Fischer, Hannah (2008), S. 151f.

stattung. Der Moderator des ZDF-Nachrichtenmagazins *heute* Daniel Bröckerhoff ergänzt, Qualitätsjournalismus trotz persönlicher Präferenzen die Vielfalt der Meinungen berücksichtigen, dabei ehrlich und authentisch bleiben, eigene Ungewissheit eingestehen und solange zu recherchieren, bis alle Gesichtspunkte klar erkennbar seien.

Diese Maßstäbe scheinen heutige Rezipienten immer mehr zu vermissen. Nach einer neueren Studie wird die Berichterstattung der sechziger und der achtziger Jahre als deutlich glaubwürdiger und realistischer bewertet als die gegenwärtige.<sup>41</sup> Dies ist umso erstaunlicher, als gerade jene Zeit einen der größten Skandale der deutschen Presse erlebte - den Eklat um die mutmaßlichen Hitler-Tagebücher, die der *Stern* im Jahre 1983 veröffentlichte. Die Redaktion hatte fahrlässig auf eine sorgfältige Prüfung der Echtheit des Materials verzichtet, das sich später als Fälschung herausstellte, nachdem der Stern es für rund 9,3 Millionen DM erworben hatte.<sup>42</sup> Die Art, wie der Stern an sein Material gelangte, lässt sich mit Fug und Recht als *Scheckheft-Journalismus* werten. Auch der Spiegel hat sich solcher Praktiken bedient, als er von der Witwe eines Piloten des seinerzeitigen Ministerpräsidenten Johannes Rau Informationen erwarb, nach denen Rau dienstliche Flüge zu privaten Zwecken missbraucht hatte.

Der Erwerb von Informationen gegen Entgelt ist nur insoweit hinnehmbar, wie es die Öffentlichkeit über Fehlverhalten öffentlicher Personen aufklärt. Der Berichterstatter soll aber derartiges Vorgehen deutlich abgrenzen und nicht zur Recherche deklarieren.

Für Journalisten ist die Versuchung groß einen Scoop zu landen, und oft finden sie sich im Dilemma zwischen der Unabhängigkeit des Journalisten und dem Eigennutz seines Mediums oder übriger einflussreicher. Anschaulich wurde dies im Jahr 2000, als der Journalist Tom Kummer gefälschte Interviews mit Prominenten im SZ-Magazin publizierte und die Süddeutsche Zeitung gleichermaßen ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel setzte.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> vgl. Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan (2012), S. 178.

<sup>42</sup> vgl. o.V.: „Die falschen Tagebücher im Stern. Hitler hat immer nur diktirt“, in n-tv.de 2013, URL: <http://www.n-tv.de/politik/Hitler-hat-immer-nur-diktirt-article10492176.html> [abgerufen am 20.05.2015]

<sup>43</sup> vgl. Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan (2012), S. 180.



Der Journalist Hermann Meyn und der Medienwissenschaftler Jan Tonnemacher teilen in ihrem „Buch Massenmedien in Deutschland“ die Korrespondenten in folgende Risikogruppen:

- Wirtschaftsjournalisten (Vorzugsaktien, Anlagenhinweise);
- Motorjournalisten (kostenlose oder vergünstigte Nutzung);
- Reise- und Modejournalisten (Gratisreisen, aufwendige Geschenke);
- Gastronomiejournalisten (Gratisbewirtungen);
- Lokaljournalisten (persönliche Beziehungen).<sup>44</sup>

Besondere Abhängigkeit illustrieren Berichte aus der Tourismusbranche. Ohne die Betreuung durch Tourismusunternehmen könnten Journalisten dieses Geschäftsfeld so gut wie gar nicht bedienen.<sup>45</sup> So auch das Reportagemagazin *GEO*, das im März 2015 ankündigte, mit dem Unternehmen für Flusskreuzfahrten *nicko cruises* eine Kooperation einzugehen. Die Produktpalette dieses Anbieters wird wohl künftig öfter in *GEO* vorzufinden sein und nicht gerade in schlechtem Licht. Ausnahmen bilden nur einzelne Redaktionen (zu denen auch die Süddeutsche Zeitung gehört), die sich erlauben können auf die Finanzierung durch Reiseunternehmen zu verzichten.

Ein Abhängigkeitsproblem trifft aber auch die Berichterstattung über die Automobilwelt, wo die Presse oft auf das Entgegenkommen einer großen Marke angewiesen ist, die ihre Modelle ohne Einschränkungen zur Verfügung stellt. Schnell wird klar, dass von redlicher Objektivität hier nicht gesprochen werden kann. Zu groß ist die Gefahr bei übermäßig kritischer Betrachtung von Unternehmen nicht mehr wahrgenommen und ausgeschlossen zu werden. Doch dabei geht es nicht nur darum neue Produkte oder Serviceleistungen kostenfrei in Anspruch nehmen zu können. Dieselben Unternehmen sind auch Werbekunden, die bei zu viel Tadel nicht mehr gewillt sein werden Anzeigen in der jeweiligen Publikation zu schalten, wodurch bedeutende Einnahmen verloren gehen. Zumindest im Bereich Wirtschaft wurde den Journalisten im Mai 2000 ein Riegel vorgeschoben, indem im Pressekodex festgehalten wurde, dass nichtöffentliches und gewinnträchtiges Handeln Dritter

---

<sup>44</sup> Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan (2012), S. 180.

<sup>45</sup> vgl. ebd., S. 180f.

und auch der Journalisten selbst die Berichterstattung nicht beeinträchtigen dürfen.<sup>46</sup>

Ein größeres Übel ist gegenwärtig jedoch, dass Kostenreduzierungen durch Verlage den Spielraum von Pressemitarbeitern einschränken. So klagt die stellvertretende Vorsitzende des DJV Ulrike Kaiser. Journalisten könnten „[e]thische, rechtliche und handwerkliche Standards [...]“<sup>47</sup> nur schwerlich anwenden. Immer wieder kommt es vor, dass Recherchen über Internet-Suchmaschinen wie Google erfolgen, weshalb in unterschiedlichen Publikationen die gleichen Informationen sich wiederholen.<sup>48</sup> Die Suchmaschinen können die Recherchemöglichkeiten erweitern und zugleich den Arbeitsaufwand von Journalisten reduzieren. Die Vertrauenswürdigkeit solcher Informationsquellen ist oft aber schwer zu kontrollieren und öffnet einem Missbrauch Tor und Tür. Zuverlässige Recherche mittels Telefon oder Gespräch vor Ort nimmt dagegen immer mehr ab. Zugleich verleitet das Internet den Rezipienten selbst und direkt Informationen einzuholen, ohne die Vermittlung journalistischer Berichterstattung.<sup>49</sup> Der Unternehmensberater Dr. Martin Brunner hält allerdings entgegen, dass besonders bei Zeitschriften der Leser selten nur einer einzigen Veröffentlichung vertraut, vielmehr sein Urteil auf diverse Publikationen gründet.<sup>50</sup>

### 3.2.2 Häppchenjournalismus statt professioneller Pressearbeit

Ein gutes Beispiel für eine Veränderung am Markt sind die kurzen Nachrichtenbeiträge im Internet, die oft oberflächlich daherkommen. Der sogenannte *Häppchenjournalismus* spiegelt die Wirklichkeit nur sehr knapp und dadurch oft unzutreffend wider.<sup>51</sup> Beispielsweise könnte ein Politiker noch so viele stichhaltige Argumentationen oder ansprechende Erläuterungen bringen und trotzdem in den häppchenartigen Nachrichten nichts davon wiederfinden.

---

<sup>46</sup> vgl. Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan (2012), S. 180f.

<sup>47</sup> o.V.: „Qualitätsprobleme im Journalismus und ihre Ursachen“, in bundestag.de 2011, URL: [https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/33462205\\_kw08\\_pa\\_kultur\\_medien/204678](https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/33462205_kw08_pa_kultur_medien/204678) [abgerufen am 21.05.2015]

<sup>48</sup> vgl. o.V.: „Legenden & Vorbilder: Warum hat der Journalismus einen so schlechten Ruf?“, in seniorbook.de (o.J.), URL: <https://www.seniorbook.de/themen/kategorie/legenden-und-vorbilder/artikel/32559/warum-hat-der-journalismus-einen-so-schlechten-ruf> [abgerufen am 21.05.2015]

<sup>49</sup> vgl. Schrag, Wolfram (2007), S. 48f.

<sup>50</sup> vgl. Brunner, Martin F. (2008), S. 51.

<sup>51</sup> vgl. Herberg, Dieter / Kinne, Michael / Steffens, Dieter: Neuer Wortschatz. Neologismen der 90er Jahre im Deutschen, 1. Aufl., Berlin: Walter de Gruyter GmbH 2004, S. 151.

Diese Tendenz bedeute jedoch nicht das Ende der klassischen Presse, so der Journalismus-Experte Michael Geffken; sie sei vielmehr Anzeichen eines tiefgreifenden Medienwandels.<sup>52</sup> Eine Umfrage des IfD Allensbach bestätigt diese Aussage jedoch nur teilweise. Von über 25.000 befragten Personen gaben rund 67 Prozent an, immer noch Print für längere Texte zu bevorzugen statt diese auf einem Display zu betrachten. Allerdings haben im Altersbereich der 14- bis 29jährigen 42 Prozent bekundet, dass es ihnen egal sei, welches Medium (ob Papier oder digital) sie zum Lesen benutzen.<sup>53</sup> Ähnlich düster ist auch die Zahl für den Konsum von Nachrichten via App. Gerade mal sechs Prozent gaben an, dass sie wenigstens sporadisch über *Applications* Informationen beziehen. Die Jugend schreitet da aber mit einem guten Beispiel voran, wo zumindest jeder zehnte hin und wieder seine Nachrichten herholt, was eine Verbesserung an die 40 Prozent bedeutet, im Vergleich zu dem Zeitraum von 2013 bis 2014.

An dieser Stelle scheint zumindest Spiegel Online Fuß zu fassen, denn nicht selten machen sich dort Artikel bemerkbar, die gerade mal 150 Wörter lang sind. Die Konkurrenz aus online Focus und Stern scheint dagegen noch auf das altbewährte Format zu setzen und beliefert den Leser weiterhin mit ausführlichen Informationen.<sup>54</sup> Die Richtigkeit der Strategie von Spiegel Online scheint sich bisweilen aus der Richtung der USA zu bestätigen, die bekanntlich auch als Indikator für die deutsche Medienlandschaft dienen können. Dort hat nämlich eine aktuelle Studie des *Pew Research Centers* aus Washington ergeben, dass von den 50 bedeutendsten amerikanischen Nachrichten-Websites 39 davon eine weitaus höhere Zugriffsrate aufweisen als von stationären Rechnern zu Hause aus. Das besondere dieser Untersuchung ist jedoch die Erkenntnis, dass die Verweildauer von einem mobilen Endgerät aus nahezu die Hälfte der Zeit des Zugriffs von einem Heimcomputer beträgt. So wie im Fall von NBC Digital, auf dessen Web-Präsenz der Leser gewillt war 5 Minuten zu surfen, waren es dagegen auf der mobilen Ver-

---

<sup>52</sup> vgl. Stein, Timo: „Internet bedeutet nicht gleich Häppchenjournalismus“, in cicero.de (o.J.), URL: <http://www.cicero.de/kapital/internet-bedeutet-nicht-gleich-haepchenjournalismus/52800> [abgerufen am 21.05.2015]

<sup>53</sup> vgl. o.V.: „Längere Texte werden gerne auf Papier gelesen“, in markenartikel-magazin.de 2014, URL: [http://www.markenartikel-magazin.de/no\\_cache/medien-werbung/artikel/details/1008807/](http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/medien-werbung/artikel/details/1008807/) [abgerufen am 22.05.2015]

<sup>54</sup> Eigene Beobachtung auf den entsprechenden Websites.

sion der Website gerade mal zweieinhalb Minuten.<sup>55</sup> Um also noch eine bestimmte Relevanz für den Leser am Markt zu sein, müssen Redaktionen es schaffen den kompletten Sachbestand in nur der Hälfte der Zeit liefern zu können.

Die Tendenz zu kürzeren Beiträgen ist aber auch dem Auflagenrückgang geschuldet. Da insbesondere junge Leute keine Lust haben sich mit einem korpulentem und unhandlichem Papiermedium auseinanderzusetzen, verfügen Redaktionen bewusst eine Verknappung des Informationsgehalts in ihren Publikationen, wodurch nicht selten die bereits erwähnte qualitative Recherche zu leiden hat. Der Medienwissenschaftler Leif Kramp geht in seinem Buch *Die Meinungsmacher* sogar einen Schritt weiter und bekundet, dass dieser Kurs nur noch Nachahmungen bewirkt, indem jeder von jedem abschreibt.<sup>56</sup>

Als kleines Nebenprodukt der Situation kann im Printbereich eine sogenannte *Tabloid-Version* verstanden werden. Hierbei handelt es sich um eine kompakte Fassung der ursprünglichen Veröffentlichung. Sie wird einer umfangreichen Kürzung unterzogen und bestimmte Elemente werden gar komplett gestrichen. Die Kernaussage darf dabei aber nicht beeinträchtigt werden. Vorteil einer derartigen Ausgabe ist, dass nur wenige Redakteure dafür nötig sind, die auch nebenher von ihren Kollegen aus der Hauptausgabe beaufsichtigt werden. Der Aufwand an zusätzlichem Personal stellt sich also weitestgehend gering dar, so dass ein minimaler Preis pro Ausgabe zustande kommt, zumal die Papierkosten für ein kleineres Format ebenfalls niedriger ausfallen.<sup>57</sup>

Den Schlussstein in dieser Angelegenheit bildet schließlich das sogenannte *Mikroblogging*. Die Verbreitung von kurzen Nachrichten über soziale Netzwerke wie: Twitter, Facebook oder Google+. Namhafte Pressestellen haben mit dieser Technologie eine Kombination aus Qualitätsjournalismus und Häppchenjournalismus gebaut, indem sie Schlagzeilen oder kurze Übersich-

---

<sup>55</sup> vgl. Prinzing, Marlis: „Immer mobiler, immer kürzer“, in tagesspiegel.de 2015, URL: <http://www.tagesspiegel.de/medien/media-lab-immer-mobiler-immer-kuerzer/11757916.html> [abgerufen am 22.05.2015]

<sup>56</sup> vgl. o.V.: „Atemloser Häppchenjournalismus“, in pnn.de 2012, URL: <http://www.pnn.de/potsdam-kultur/641160/> [abgerufen am 23.05.2015]

<sup>57</sup> vgl. Blena, Hubert: „Häppchenjournalismus als Marktchance?“, in fachjournalist.de (o.J.), URL: [http://www.fachjournalist.de/PDF-Dateien/2012/05/FJ\\_6\\_2006-H%C3%A4ppchenjournalismus-als-Marktchance.pdf](http://www.fachjournalist.de/PDF-Dateien/2012/05/FJ_6_2006-H%C3%A4ppchenjournalismus-als-Marktchance.pdf) [PDF-Datei, Folie 14] [abgerufen am 23.05.2015]

ten der eigentlichen Beiträge auf diesen Diensten veröffentlichen und dem Nutzer die Möglichkeit einräumen bei Interesse auf die vollwertige Meldung zu gelangen. Mit dieser Entwicklung ist es dem Anwender schließlich möglich zu bestimmen, welche Nachrichten er denn gerne verarbeiten möchte. Die Folge davon ist jedoch, dass er versucht eine Nachricht aus verschiedenen Quellen zusammen zu setzen und damit eine Fragmentierung der grundlegenden Meinungsbildung einhergeht.<sup>58</sup>

### 3.2.3 Digital Natives

Rückblickend auf das vielversprechende Wachstum des mobilen Nachrichtenkonsums im Unterkapitel 3.2.2, von Jugendlichen sowie jungen Erwachsenen zwischen 14 und 29 Jahren, mag es einen zunächst verwundern wie das in so kurzer Zeit voranschreiten konnte. Die Antwort dürfte jedoch auf der Hand liegen. Bei diesen Personen handelt es sich um Menschen, die man heutzutage als *Digital Natives* bezeichnen würde. Ein Begriff, den der US-amerikanische Autor Marc Prensky als Allererster verlauten lies, im Jahr 2001 mit einem Artikel des Magazins On The Horizon. Es umschreibt eine Altersgruppe, die sehr erfahren ist im Umgang mit digitaler Technik. Sie gelten sozusagen als Ureinwohner des digitalen Zeitalters, in das sie hineingeboren wurden. Den Beginn dieser Epoche markiert die Schwelle zwischen den siebziger und achtziger Jahren. Alle Menschen, die ab 1980 diese Welt betreten haben, sind mit diversen Vorzügen groß geworden, zu denen der Siegeszug des Heimrechners sowie des Internets gehört. Sie sind schon vom Kindesalter an befähigt mit Computern und *mobile Devices* umzugehen. Der schmale Grad zwischen realer und virtueller Umgebung ist für sie nicht mehr existent.<sup>59</sup> Prensky sagt diesen Menschen auch das Bedürfnis nach schnellen Informationen nach, die aber eher Bilder statt Text favorisieren.<sup>60</sup> Besonders für die Millennium-Generation sind diverse Dienste des *World Wide Web* wie: Suchmaschinen, Wikis, Blogs oder soziale Netzwerke - zu einem grundlegenden Bestandteil des alltäglichen Lebens geworden. Durch diesen Einfluss verändert sich auch die Grundhaltung des Menschen. Die Art, wie

---

<sup>58</sup> Lücke, Falk: „Zwitscher mir was. Jetzt gibt's Geld fürs Bloggen. Und Vögelchen fliegen durchs weltweite Netz“, in: zeit.de 2009, URL: <http://www.zeit.de/2009/06/WOS-Bloggen-und-Twittern> [abgerufen am 23.05.2015]

<sup>59</sup> vgl. o.V.: „Lexikon: Digital Native“, in: gruenderszene.de (o.J.), URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digital-native> [abgerufen am 23.05.2015]

<sup>60</sup> vgl. Wydra, Kristina: „Ureinwohner oder Migrant im World Wide Web? Über Digital Natives und Digital Immigrants“, in: alumniportal-deutschland.org (o.J.), URL: <http://www.alumniportal-deutschland.org/deutschland/landleute/artikel/digital-natives-und-digital-immigrants.html> [abgerufen am 25.05.2015]

sich Menschen Wissen aneignen und dieses zur Anwendung bringen, ist bei Digital Natives eine vollkommen andere.<sup>61</sup> Sie können auch als Freigeister verstanden werden, deren größtes Vermögen ist miteinander zu kommunizieren, was schließlich die Essenz der digitalen Mitmachkultur ist. Durch zahlreiche Werkzeuge, wie Tauschbörsen oder Blogs des Web 2.0, sind sie in der Lage Content zu bieten, der zu den etablierten Produzenten wettbewerbsfähig ist. Die freie Verfügbarkeit des Produkts am Markt von Digital Natives ist schließlich dabei das kostenaufwendige Sortiment zu verdrängen. Derweil ist für sie oft nicht das Ziel sich in eine Gewinnsituation zu begeben, sondern das Allgemeinwohl zu steigern. Ihre Begabung für Multitasking zeugt von großer Wirkung darauf wie sie etwas anwenden, was nicht zuletzt großen Einfluss auf die unternehmerische Strategie hat. Dies bekräftigte auch der bereits verstorbene Medienunternehmer und Internetpionier Oswald Urchs, indem er sagte, dass die Positionen der Beteiligten, am Markt der Internet-Ökonomie dabei sind eine überwältigende Veränderung zu erfahren.<sup>62</sup>

### 3.2.4 Gratiskultur im Netz

Es ist ein bestreitbarer Ausdruck der Medienwelt, in der sich Unternehmen dieses herangebildet haben, um ihrer Wut Ausdruck über die vielen Menschen zu verleihen, die keine Bereitschaft aufbringen für digitale Produkte Geld zu bezahlen. Es umfasst insbesondere die breite Auswahl an Literatur-Publikationen sowie diversen Unterhaltungswaren, die im Internet unter zulässigen Kriterien vorzufinden sind aber auch welche, die auf eine illegale Art ihren Weg dorthin gefunden haben.<sup>63</sup> Die Entwicklung dessen begann insbesondere in den neunziger Jahren, als die Redaktionen diverser Druckschriften anfangen auf den Internet-Zug aufzuspringen und sich als hip und modern proklamieren wollten. Zu dem Zeitpunkt dachte aber niemand an eine konkrete Strategie, um Gewinne zu erzeugen, da es noch als ein Ereignis galt ins Internet zu gehen. Man begnügte sich zunächst nur Beiträge zweiter Wahl zu listen oder ausschließlich kurze Nachrichten zu veröffentlichen. Es waren sozusagen Zusatzdienste für die eigentlichen Publikationen. Doch das

---

<sup>61</sup> vgl. o.V.: „*Lexikon: Digital Native*“, in [gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de) (o.J.), URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digital-native> [abgerufen am 23.05.2015]

<sup>62</sup> vgl. Neef, Andreas / Schroll, Willi / Theis, Björn: „*Die Revolution der Web-Eingeborenen*“, in *manager-magazine* 2009, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/a-625126-2.html> [abgerufen am 25.05.2015]

<sup>63</sup> vgl. Knüwer, Thomas: „*Der Mythos von der Gratiskultur*“, in *indiskretionehrensache.de* 2009, URL: <http://www.indiskretionehrensache.de/2009/07/der-mythos-von-der-gratiskultur/> [abgerufen am 25.05.2015]

Internet war ungebremst in seinem Wachstum und der Nutzer verlangte nach immer mehr Material. So wurden die Beiträge auch immer länger.<sup>64</sup> Zeitgleich schalteten die Verantwortlichen Werbung auf ihren Internetpräsenzen in der Hoffnung hohe Reichweiten zu erzielen und aufgrund der Größe von Nachrichtenbeiträgen die Menschen lange auf ihren Seiten halten zu können, damit diese auf die geschalteten Anzeigen aufmerksam werden.<sup>65</sup> Obwohl der Internet-Nutzer anfänglich über einen Zahlungswillen verfügte, wurde ihm über 20 Jahre lang, unter anderem durch dieses Vorgehen, im Web die Bereitschaft zur Entrichtung abgewöhnt. Doch heute zählt der Nutzer als der Verantwortliche der ganzen Misere, wovon der Begriff „Gratiskultur“ auch zeugt. Dem Nutzer das bisherige Vorgehen wieder abzugewöhnen, dürfte sich jedoch als eine schwierige Aufgabe herausstellen. Denn wie eine Analyse des GfK aufzeigt (siehe Abbildung 5.), auch wenn man den Menschen bewusst macht, dass die Informationsverbreitung einen Aufwand bedeutet, liegt die Bereitschaft in Deutschland diesen Einsatz zu honorieren zusammengerechnet bei maximal 9 Prozent. Die Akzeptanz für bisher werbefinanzierte Modelle liegt gerade mal 1/3 der Befragten, während die überwiegende Menge einen Schritt weiter geht und nach vollständiger Kostenentlastung verlangt.

---

<sup>64</sup> vgl. Dewl, Torsten: „*Die aufgedrängte Kostenloskultur: Zahlen wollen, aber nicht zahlen können?*“, in blog.zdf.de 2014, URL: <http://blog.zdf.de/hyperland/2014/05/die-aufgedraengte-kostenloskultur-zahlen-wollen-aber-nicht-zahlen-koennen/> [abgerufen am 25.05.2015]

<sup>65</sup> vgl. Knüwer, Thomas: „*Der Mythos von der Gratiskultur*“, in indiskretionehrensache.de 2009, URL: <http://www.indiskretionehrensache.de/2009/07/der-mythos-von-der-gratiskultur/> [abgerufen am 25.05.2015]

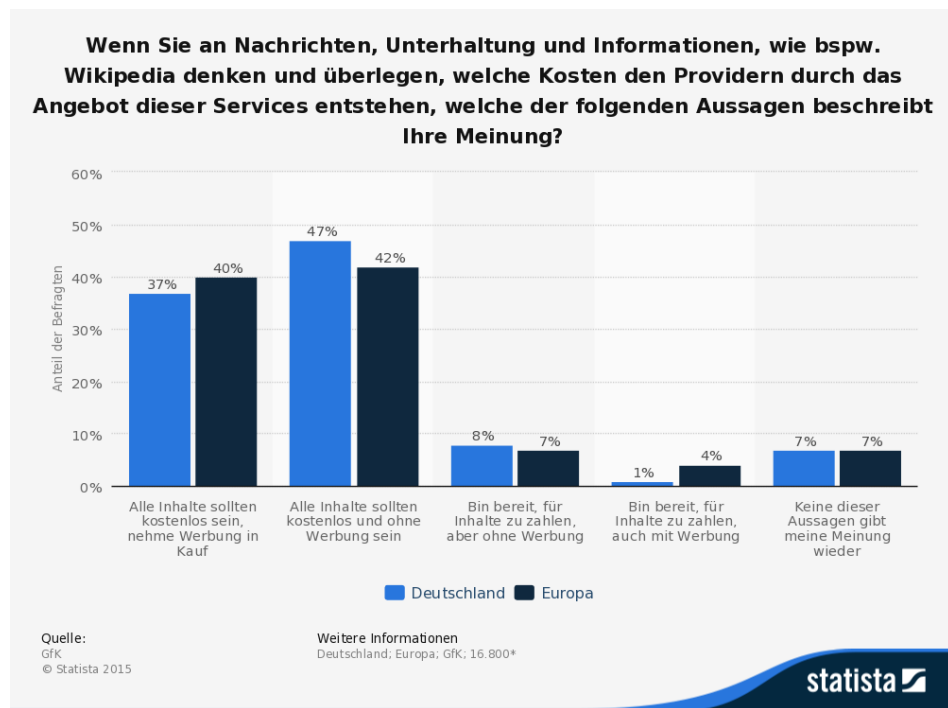


Abbildung 5: Analyse der Zahlungsbereitschaft für Content

(Quelle: statista, Wenn Sie an Nachrichten, Unterhaltung und Informationen, wie bspw. Wikipedia denken und überlegen, welche Kosten den Providern durch das Angebot dieser Services entstehen, welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihre Meinung?, veröffentlicht 2015, URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73673/umfrage/bereitschaft-fuer-inhalte-im-internet-zu-bezahlen> [abgerufen am 25.05.2015])

Die Unternehmen schränken solche Zugänge zu Informationen seit einigen Jahren jedoch beträchtlich ein und führen zahlreiche Bezahlmodelle ihren Angeboten hinzu. Besonders solche Verleger wie Axel Springer haben seit dem Siegeszug der mobilen Geräte und des daraus resultierenden mobilen Internets eine große Wendung in der Vertriebspolitik eingeläutet. Die Perspektive kam für sie durch die Einführung von sogenannten *App-Stores*, die letztlich auch den Durchbruch für die ganze mobile Industrie bedeuteten. Durch sie wurde es schließlich möglich im jeweiligen OS-Universum eine einheitliche Bezahlmethode einzuführen und dem Kunden nicht ständig abverlangen für jede einzelne Produktmarke neu registrieren zu müssen.<sup>66</sup>

Doch auch auf der politischen Ebene hat sich Axel Springer dem Thema Gratkultur zugewandt. Mit mehreren Verlagen hat sich das Unternehmen zusammengetan, um für das sogenannte Leistungsschutzrecht einzutreten. Es wurde schließlich im August 2013 verabschiedet und gilt als die Erweiterung

<sup>66</sup> vgl. Eberle, Matthias / Siebenhaar, Hans-Peter / Münchratz, Jens / Kupilas, Bernd / Postinett, Axel / Kapalschinski, Christoph: „Das Ende der Gratkultur im Internet ist gekommen“, in handelsblatt.com 2010, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienkonzerne-das-ende-der-gratkultur-im-internet-ist-gekommen/3631270.html> [abgerufen am 25.05.2015]



des Urheberrechts speziell für Presseverleger. Sinn und Zweck davon ist es den Verlegern die Berechtigung einzuräumen Teile des eigenen Pressematerials oder im vollen Umfang zu kommerziellen Handlungen anbieten zu können. Nicht betroffen sind hiervon lediglich kleinste Textfragmente oder einzelne Wörter. Die Motivation der Verleger kann als Angriff auf Anbieter von Nachrichten gesehen werden, die Informationen auf Blogs zur Verfügung stellen oder den Service von Aggregatoren, welcher im Internet nach Inhalten sucht und die Information konzentriert wiedergibt.<sup>67</sup> Einzig allein für Google, den größten Gegner des Leistungsschutzrechts, wurde für dessen News-Aggregator von zahlreichen Presseverlegern, die von der VG-Media vertreten werden, das Recht auf eine Gratislizenz eingeräumt.<sup>68</sup> Scheinbar haben die Unternehmen doch einsehen müssen, dass ein abruptes Ende der Grattiskultur auch das Ihre bedeuten könnte.

### 3.3 Folgen der rückläufigen Nachfrage

Allgemein betrachtet kann die Aussage getroffen werden, dass in Deutschland genau zwei Neigungen feststellbar sind, welche die Profitfähigkeit im negativen Maße beeinflussen. So wird nach wie vor mit neuen Zeitschriftentiteln auf den Markt gedrängt, während gleichzeitig die Auflagenhöhe sich auf einem niedrigen Niveau befindet. Zunehmend entsteht ein zusätzlicher Druck für Redaktionen von Magazinen einer geringeren Größe, indem Anzeigenkunden auf diese teilweise oder gar ganz verzichten und stattdessen „[...] sich auf die größten und daher vermuteter[ ]weise erfolgreichsten Werbeträger [...] konzentrieren.“<sup>69</sup> Die Unternehmen der Presse begegneten diesem Lauf der Dinge, indem sie ihre Aufwandsmenge reduziert haben, was nicht zuletzt die Minderung der Belegschaft, Zusammenfügung von Redaktionen oder Streichung unrentabler Magazine zur Folge hatte.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> vgl. o.V.: „*Neues Leistungsschutzrecht tritt in Kraft*“, in heise.de 2013, URL: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Neues-Leistungsschutzrecht-tritt-in-Kraft-1927710.html> [abgerufen am 25.05.2015]

<sup>68</sup> vgl. juh/dpa: „*Leistungsschutzrecht: Verlage knicken vor Google ein*“, in spiegel.de 2014, URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/leistungsschutzrecht-verlage-erteilen-google-recht-auf-gratisnutzung-a-998774.html> [abgerufen am 26.05.2015]

<sup>69</sup> vgl. von Lucius, Wulf D.: *Verlagswirtschaft*, 3. Aufl., Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2014, S. 243.

<sup>70</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 394f.

### 3.3.1 Sinkende Werbeerlöse

Die Printmedien, und in unserem besonderen Fall die Zeitschriftenpresse, beziehen ihre Einkünfte auf Basis mehrerer Einnahmequellen. Zum einen ist es der Vertrieb über Abonnement-Verträge sowie dem Kiosk-Verkauf und zum anderen das so überaus wichtige Anzeigengeschäft. Der Anteil an den Bruttoeinnahmen einer Zeitschrift liegt dabei weit über der Hälfte des Produktpreises. Ihr Endbetrag für den Verkauf ist somit deutlich niedriger als die eigentlichen Herstellungskosten. Würde diese Einnahmequelle nun vollständig wegbrechen, so müsste sich der Preis, wie am Beispiel von Gruner+Jahr der Stern, bei einem Stückpreis von 3,90 Euro (mehr dazu unter dem Kapitel 3.3.4) beinahe verdreifachen.<sup>71</sup>

Zwar machen die Anzeigenerlöse immer noch verhältnismäßig großen Umsatz, jedoch steckt diese Einnahmequelle trotz allem in einer tiefen Krise, die bereits im Jahr 2001 in Deutschland ihren Lauf nahm. Genau ein Jahr nach dem Platzen der sogenannten *Dotcom-Blase*. Zu viele Unternehmen, darunter auch deutsche Verlage, haben Unsummen in den Neunzigern in die Euphorie zahlreicher Neugründungen von Internet- und IT-Unternehmen investiert, in der Hoffnung auf eine schnelle Dividende. Als jedoch 2001 schnell klar wurde, dass diese neuen Firmen den Erwartungen nicht gerecht werden können, mussten viele von denen das Feld räumen und die Anleger verbucht entsprechend massive Verluste, wodurch die Mittel für Werbeausgaben beträchtlich zurückgingen.<sup>72</sup>

Für die darauf folgenden drei Jahre waren sämtliche Medien der Bundesrepublik betroffen gewesen und am aller schlimmsten die Presse im Print-Bereich. Die gesamte Medienbranche verbuchte noch im Jahr 2000 ganze 23,38 Milliarden Euro an Werbeeinnahmen (ohne Abzug von Honorar- und Herstellungskosten), während sie 2003 auf 19,28 Milliarden zurückgegangen waren, also um ganze 17,5 Prozent runter. Diese Entwicklung traf auch mit besonderer Härte auf den Zeitschriftenmarkt. Wo doch die Jahrtausendwende eine regelrechte Hochstimmung im Anzeigengeschäft bei Publikumszeitschriften von 2,247 Milliarden Euro erfahren hatte, ging diese Zahl 2003 um

---

<sup>71</sup> vgl. Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan (2012), S. 94.

<sup>72</sup> vgl. von Scharfenberg, Verena: „*Flatrate für Mediennutzung. Journalist Peter Lökk wagt eine Prognose für die Zukunft der Verlage*“, in [journalistenakademie.de](http://journalistenakademie.de) (o.J.), URL: <http://www.journalistenakademie.de/dossierbeitrag.php?b=3356> [abgerufen am 30.05.2015]

die Menge von 17,18 Prozent zurück auf 1,861 Milliarden. Das Geschäft mit den Anzeigen in diesem Branchensegment sank somit auf das Niveau des Jahres 1998. Die Magazin-Fachausgaben vermeldeten im selbigen Zeitraum ebenso einen gewaltigen Rückschritt in ihren Werbeumsätzen und zwar von 1,267 Milliarden Euro auf 880 Millionen, womit sie einen Verlust von ganzen 30,55 Prozent erlitten haben.<sup>73</sup> Die nachfolgenden Jahre haben sich für die Branche als relativ stabil erwiesen, bis ab 2006 wieder ein Rückfall eingetreten ist, der seit 2011 sich auf einem Level von 1,2 Milliarden Euro für die Publikumspresse befindet (Abbildung 6.). Seitdem hat das Segment jedoch an die 500 Millionen Euro eingebüßt.<sup>74</sup>

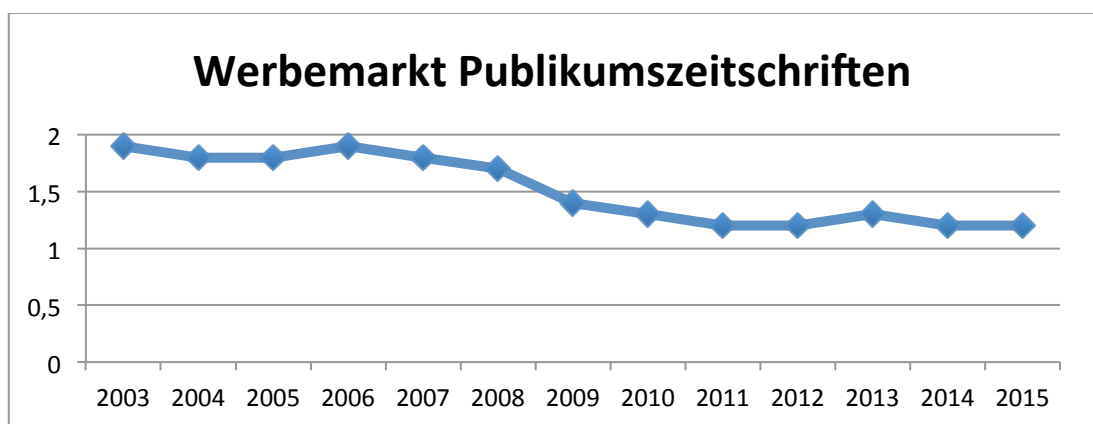


Abbildung 6: Werbemarkt für Publikumszeitschriften

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: VDZ / booz&co., Ausblick 2015 – Transformation und Renaissance im Zeitschriftengeschäft, S. 6.)

Die Fachzeitschriften konnten dagegen, trotz eines kleinen Falls auf die Marke von 865 Millionen Euro in 2004, wieder an Größe dazugewinnen und steigerten ihre Werbeumsätze auf 1,031 Milliarden Euro. Jedoch wurde auch für sie die Zeit nach 2007 zu einem harten Schicksalsschlag, der einen noch tieferen Sturz verursacht hatte und mit 800 Millionen Euro einen neuen Tiefpunkt seit dem Millennium markiert. Grundsätzlich zeigt der gesamte Werbemarkt ein einheitliches Schaubild auf die Entwicklung der Anzeigenumsätze, wie die nachfolgende Grafik es einmal verdeutlicht.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 394.

<sup>74</sup> vgl. o.V.: „Globale Finanz- und Wirtschaftskrise“, in bpb.de 2010, URL: [http://www.bpb.de/wissen/913DGH,0,0,Globale\\_Finanz\\_und\\_Wirtschaftskrise.html](http://www.bpb.de/wissen/913DGH,0,0,Globale_Finanz_und_Wirtschaftskrise.html) [abgerufen am 28.05.2015]

<sup>75</sup> vgl. o.V.: „Globale Finanz- und Wirtschaftskrise“, in bpb.de 2010, URL: [http://www.bpb.de/wissen/913DGH,0,0,Globale\\_Finanz\\_und\\_Wirtschaftskrise.html](http://www.bpb.de/wissen/913DGH,0,0,Globale_Finanz_und_Wirtschaftskrise.html) [abgerufen am 28.05.2015]

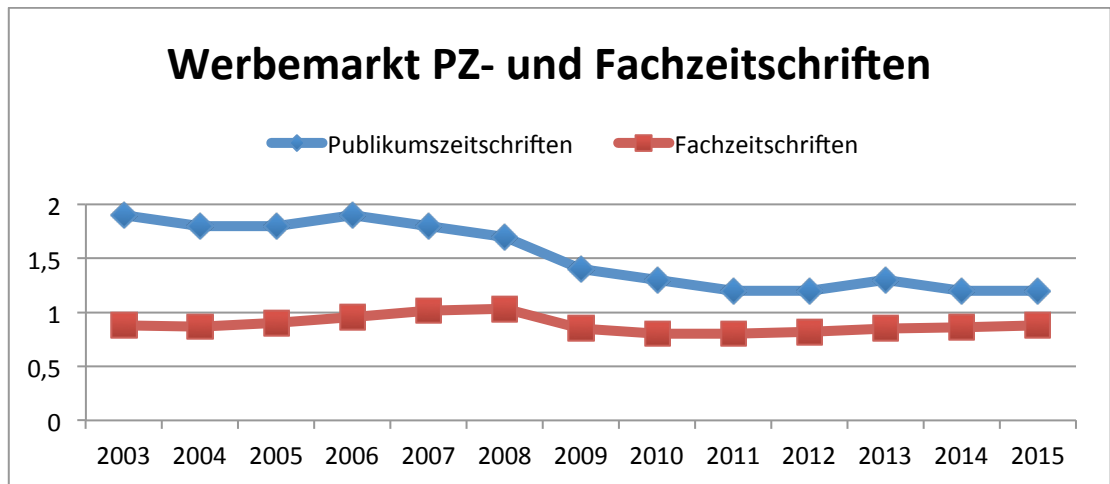


Abbildung 7: Werbemarkt PZ- und Fachzeitschriften

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: VDZ / booz&co., Ausblick 2015 – Transformation und Renaissance im Zeitschriftengeschäft, S. 10.)

Die deutlich erkennbare Schwelle von 2007 bis 2008 dürfte jedoch kein Zufall sein, da zum selben Zeitpunkt sich die Immobilienkrise in den Vereinigten Staaten von Amerika offenbarte, die nachfolgend gravierende Auswirkungen auf die gesamte Weltwirtschaft hatte und schließlich als die globale Finanz- und Wirtschaftskrise in die Geschichte einging. Bisher kann kein eindeutiges Fazit für das Jahr 2015 gezogen werden, doch zum Vergleich: Die Publikumspresse musste von 2013 auf 2014 einen weiteren Verlust um 3,6 Prozent auf 1,190 Milliarden Euro hinnehmen.<sup>76</sup>

### 3.3.2 Einsparungsmaßnahmen

Ein immer beliebtes Vorgehen der Verlage ist es bestimmte Sparprogramme durchzubringen. So diente für viele Verleger Axel Springer als Vorbild dazu Synergieeffekte in eigenen Reihen zu nutzen, indem z.B. Mitarbeiter aus verschiedenen Titeln zu einem einzigen Büro zusammengeschlossen werden und dadurch eine gemeinschaftliche Redaktion entsteht.<sup>77</sup> Auf diese Weise kam es dazu, dass Springer 2007 seine Pioniers-Programmzeitschrift *Hörzu* mit anderen Magazinen derselben Gattung wie: *TV Neu*, *Funk Uhr* sowie *Bildwoche* -zusammengelegt hat.<sup>78</sup> 2009 traf ein ähnliches Schicksal die Zielgruppenzeitschrift *Bild der Frau*. Einst als Parole-Projekt gegen die *Frau im*

<sup>76</sup> vgl. o.V.: „Nettoumsatzentwicklung der Werbeträger 2014“, in zaw.de 2015, URL: <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/nettoumsatzentwicklung-der-werbetraeger/> [abgerufen am 28.05.2015]

<sup>77</sup> vgl. Raab, Klaus: „Gelegenheit macht Krise“, in taz.de 2008, URL: <http://www.taz.de/!5172174> [abgerufen am 29.05.2015]

<sup>78</sup> vgl. o.V.: „Axel Springer legt wöchentliche Programm-Redaktionen zusammen“, in horizont.net 2007, URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/-Axel-Springer-legt-woechentliche-Programme-Redaktionen-zusammen-69776> [abgerufen am 29.05.2015]

*Trent* von Burda, muss diese mit der Redaktion von *Frau von Heute* eine Redaktionsmannschaft teilen.<sup>79</sup> Im weiteren Verlauf der Entwicklung traf die bisher genannten Magazine zwar nicht deren Einstellung, jedoch wurden sie letztes Jahr komplett an die Funke Mediengruppe (ehemals WAZ-Gruppe) veräußert und sind somit kein Bestandteil der Springer-Welt mehr.<sup>80</sup> In der jüngsten Vergangenheit macht sich mit einem solchen Vorgehen Gruner+Jahr besonders bemerkbar, nachdem es Ende letzten Jahres angekündigt hatte einen Teil aus der Zeitschriftenfamilie GEO zusammenzulegen, nämlich *GEO Saison* und *GEO Special*, die von einer gemeinsamen Reise-redaktion betreut werden sollen.<sup>81</sup>

Verlage setzen mit solchen Restrukturierungsmaßnahmen besonders darauf, dass sich ihre Mitarbeiter zu einer sogenannten eierlegenden Wollmilchsau entwickeln, die neben dem Verfassen von Artikeln auch die fotografische Untermalung übernimmt und dieses ganze Material anschließend noch für das Internet aufbereitet. Sollte derjenige dann noch Zeit haben, ist er auch herzlich eingeladen, seinen Beitrag für das Radio oder Fernsehen herzurichten, sofern natürlich der Verlag über solche Medienkanäle verfügt, was im Fall Axel Springer und einiger anderer *Big-Player* eindeutig der Fall ist.<sup>82</sup>

Nicht gerade eine elegante, aber eine sehr praktikable Lösung von Problemen, ist es Teile der Belegschaft zu kündigen. Springer hat aufgrund der, nach der Jahrtausendwende, ausgebrochenen Medienkrise eine kompromisslose Reduzierung des Personals vorgenommen. Wo noch zum Ausbruch der Krise an die 14.069 Mitarbeiter gezählt wurden, ist diese Zahl zum Ende 2003 um 16,9 Prozent auf 11.994 gefallen. Ähnliches ereignete sich auch bei Gruner+Jahr mit 12,9 Prozent an Entlassungen auf eine Größe von 11.351 Mitarbeitern für den Konzern. Begnadeter zeigte sich dagegen Bauer, die bis 2002 sogar noch eine leichte Erhöhung ihrer Belegschaft vorweisen konnten und diese erst gegen 2003 um 1 Prozent gesenkt haben. Lediglich der Burda Verlag verzichtete zu diesem Zeitpunkt auf Konsolidierungsmaß-

---

<sup>79</sup> vgl. o.V.: „Springer legt Frauentitel-Redaktionen zusammen“, in wuv.de 2009, URL: [http://www.wuv.de/medien/springer\\_legt\\_frauentitel\\_redaktionen\\_zusammen](http://www.wuv.de/medien/springer_legt_frauentitel_redaktionen_zusammen) [abgerufen am 29.05.2015]

<sup>80</sup> vgl. Schwegler, Petra: „Digitale Wende – Springer trennt sich von Print-Titeln“, in wuv.de (o.J.), URL: [http://www.wuv.de/medien/digitale\\_wende\\_springer\\_trennt\\_sich\\_von\\_print\\_titeln](http://www.wuv.de/medien/digitale_wende_springer_trennt_sich_von_print_titeln) [abgerufen am 29.05.2015]

<sup>81</sup> vgl. Fuest, Benedikt: „Brigitte schafft ihre schreibenden Redakteure ab“, in m.welt.de 2014, URL: <http://m.welt.de/wirtschaft/article133779824/Brigitte-schafft-ihre-schreibenden-Redakteure-ab.html> [abgerufen am 29.05.2015]

<sup>82</sup> vgl. Nagel, Niels: „Wirtschaftskrise spielt keine entscheidende Rolle“, in tagesschau.de 2008, URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/medienkrise102.html> [abgerufen am 29.05.2015]

nahmen und ist entgegen dem Trend sogar um 4,8 Prozent gewachsen.<sup>83</sup> Die ehemalige WAZ-Gruppe zeigte sich in diesem Zeitraum nicht besonders aktiv und erwies sich über lange Zeit hin als ein sicheres Unternehmen mit großen finanziellen Kapazitäten. Erst zum Zeitpunkt der Finanzkrise 2008 zeigte sich der Verlag betroffen und ordnete die Richtung des Sparens an, die neben den bereits angesprochenen Synergien auch die Kündigung von an die 262 Redaktionsposten zur Folge hatte.<sup>84</sup>

Der Medienexperte Horst Röper äußerte sich in einem Interview der *tageschau.de* zu der Situation um die Wirtschaftskrise 2008. Er sieht keine wirklich erkennbare Abhängigkeit der Verlagsbranche von der Krise 2008. Im Bezug auf die Medienwelt sei diese nur erdacht worden, da die Verlage nicht in der Lage wären die stetig fallenden Auflagenmengen zu stoppen. Stattdessen nutzen die Unternehmen den für sie günstigen Zeitpunkt, um ihre vorher entwickelten Pläne zur Kostenreduzierung umsetzen und rechtfertigen zu können. Dieser Verdacht wurde im selbigen Interview auch vom Michael Konken, dem Vorsitzenden des deutschen Journalisten-Verbandes bestätigt, indem er zu verstehen gab, dass für Verlage die Maximierung des Gewinns an oberster Stelle stehe, anstatt qualitativen Journalismus liefern zu können.<sup>85</sup> Es bleiben jedoch diese Aussagen reine Meinungsäußerungen, weshalb das eindeutige Faktum der Wirtschaftskrise 2008 nicht außer Acht gelassen werden darf.

Erst vor wenigen Jahren leisteten es sich Verlage jedoch wieder auf die Kostenbremse zu drücken. So z.B. dieselbe WAZ-Gruppe, kurz nach ihrer Umfirmierung 2013 in die Funke Mediengruppe, verfügte der Konzern im selbigen Jahr an die 320 Stellen abzubauen.<sup>86</sup>

Einen noch aktuelleren Fall lieferte Gruner+Jahr erst wieder ab Herbst 2014 mit der Nachricht, dass der Stern an 26 Mitarbeitern einbüßen wird. Nachfolgend deckte das Unternehmen auf, in Anbetracht seiner Umstrukturierungsmaßnahmen der Zeitschrift Geo, zusätzlich bis zu 14 Mitarbeiter aus den dort

---

<sup>83</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 396.

<sup>84</sup> vgl. Gäbler, Bernd / Torun, Orkan: „Funke Mediengruppe“, in mediadb.eu 2015, URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html> [abgerufen am 29.05.2015]

<sup>85</sup> vgl. o.V.: „Wirtschaftskrise spielt keine entscheidende Rolle“, in tagesschau.de 2008, URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/medienkrise102.html> [abgerufen am 29.05.2015]

<sup>86</sup> vgl. o.V.: „Spar-Axt: WAZ streicht wohl weitere 200 Jobs“, in meedia.de 2013, URL: <http://meedia.de/2013/03/20/spar-axt-waz-streicht-wohl-weitere-200-jobs/> [abgerufen am 29.05.2015]

ansässigen Redaktionen entlassen zu wollen. Die große Schlagzeile bildete aber in diesem Zusammenhang nicht das beliebte Reportage Magazin, sondern die Sparmaßnahmen bei *Brigitte*, dem Referenzmagazin aus der Zielgruppenpresse für Frauen, welche die Kündigung von 11 Mitarbeitern nach sich zog. Im Gegenzug entschied man sich dafür die Administration in eigenen Reihen aufzustocken, doch das nicht ohne Grund. Denn die journalistische Leistung soll von dem Zeitpunkt an für die jeweiligen Zeitschriften verstärkt von auswärtigen Berichterstattern erworben werden, die in freier Mitarbeit ihre Dienste anbieten. Die neue Verwaltung soll somit für eine Sortierung sowie Koordination des Eingangsmaterials sorgen. Der Gedanke liegt nahe, dass der Verlag gerne bereit ist seine zuvor gekündigten Journalisten weiter zu beschäftigen - aber *bitte* unter anderen Konditionen und ohne feste Bindung. Ist dies zutreffend, kann die Fassungslosigkeit der Journalistengewerkschaft DJV gegenüber der Situation mit vollem Recht nachvollzogen werden. Die Veränderungen werden hiermit jedoch nicht enden, da Gruner+Jahr grundsätzlich beabsichtigt bis 2017 eine Menge von bis zu 400 Beschäftigten freizustellen.<sup>87</sup>

Gegenwärtig betrachtet belaufen sich die Mitarbeiterzahlen der fünf größten Verlage Deutschlands somit wie folgt:

- Axel Springer: 13.917 (Vergleich 2007 mit 10.348)
- Gruner+Jahr: 10.819 (2013) (Vergleich 2007 mit 14.703)
- Bauer Media Group: ca. 9.000 (Vergleich 2007 mit 6.600)
- Hubert Burda Media: 10.374 (Vergleich 2007 mit 7.941)
- Funke Mediengruppe: 15.000 (2011) (Vergleich 2007 mit 16.000)<sup>88</sup>

Fassen wir also zusammen! Die Verlage leisten sich viele Praktiken, um auf dem Papier noch wirtschaftlich auszusehen. Dazu zählen die Zusammenschließung von Redaktionen, Materialeinkauf aus freier Mitarbeit und Veräußerung der eigenen Produktlinien.

---

<sup>87</sup> vgl. Fuest, Benedikt: „*Brigitte schafft ihre schreibenden Redakteure ab*“, in: m.welt.de 2014, URL: <http://m.welt.de/wirtschaft/article133779824/Brigitte-schafft-ihre-schreibenden-Redakteure-ab.html> [abgerufen am 29.05.2015]

<sup>88</sup> Die Datensammlung erfolgte in Eigenrecherche, wofür die Webpräsenzen der Unternehmen als Quelle herangezogen wurden, wie auch das Institut für Medien- und Kommunikationspolitik.

### 3.3.3 Einstellung von Titeln

Sollen jedoch die im Unterkapitel 3.3.2 erläuterten Maßnahmen zur Bekämpfung der fallenden Rentabilität nicht ausreichen, bleibt einem Verlag als letzter Ausweg, das jeweilige Magazin zu schließen und aufzulösen. Die Praktik kommt allerdings öfter vor als man denkt. In einigen Fällen lohnt es kaum, den Titel einer neuen Zeitschrift einzuprägen, da diese genauso schnell wieder aus den Regalen genommen werden kann wie sie gekommen ist. So erging es beispielsweise dem Magazin *Piccola* von der etwas kleineren Verlagsgruppe *Klambt* aus Speyer, die sonst eher über die Zeitschriften *Frau mit Herz*, die *Neue Frau* und *7 Tage* ein Begriff ist. Das Unternehmen plante es mit diesem neuen Titel weibliche Kundschaft zwischen 20 und 39 Jahren zu begeistern und dabei eine Auflagenhöhe von 300.000 bis 400.000 Exemplaren zu erzielen. Doch nach dem Start im Januar 2003 wurde das Produkt nach nur 3 Monaten wieder vom Markt genommen.

Ein ähnliches Schicksal traf auch das neue Magazin *Amico* vom *Milchstraße Verlag*, was als Gegenstück zum ehemals erfolgreichen *Amica* Frauenmagazin für Männer dienen sollte. Zu guter Letzt hatte das Unternehmen noch das Lifestyle-Magazin *Max* auf Lager. Obwohl sich der Verlag bereits zu dem Zeitpunkt von einer Anzeigenkrise erfasst wurde, hat man seine Situation noch weiter dadurch verschlimmert, indem bei *Max* das Erscheinungsintervall von einem Monat auf zwei Wochen verkürzt wurde, wonach die Auflage, von 300.000 auf 170.000 Exemplare abstürzte. Sofort wurde wieder auf eine monatshäufige Veröffentlichung umgestellt, doch das erwies sich mittlerweile als wirkungslos. Das Unternehmen war inzwischen so sehr angeschlagen, dass es schließlich das Ruder an den Burda-Konzern übergab, um der völligen Pleite zu entgehen. Einmal hat man dort noch versucht *Max* zum früheren Glanze zu verhelfen. Doch auch dies schlug fehl, so dass *Max* 2009 aufgegeben wurde.

Gleiches Verhängnis traf auch zahlreiche andere Zeitschriften von Milchstraße, wie die besagte *Amica*.<sup>89</sup> Ein Jahr davor sorgte der Bauer Verlag für Furore, indem er die Fachzeitschrift *Revue* nach 62 langen Jahren einstellte. Sie unternahmen vieles, um am Leben zu bleiben. Die Redaktion unterlag des Öfteren einer Neukonzipierung. Auch die grundsätzliche Richtung des

---

<sup>89</sup> vgl. Schrag, Wolfram (2007), S. 35.



Inhalts wurde immer wieder neudiskutiert und angepasst. Von der früheren Auflagenhöhe von 1,3 Millionen blieben jedoch nur noch 300.000 übrig, was dem Magazin den Todesstoß versetzt.<sup>90</sup> Das Männermagazin *Maxim* erfuhr dagegen eine recht holprige Entwicklung. Unter zwei Verlagsgruppen feierte die Zeitschrift ihr Bestehen (Axel Springer und Marquard Media). Sie wurde mehrfach angekündigt abgesetzt zu werden und wurde später schließlich auch abgesetzt. Woraufhin der Titel einen allerletzten Versuch im Jahr 2009, unter dem Dach des Lichtenstein-Verlags *NewLevel Establishment*, eine letzte Chance bekam, jedoch versagte und 2012 endgültig vom Markt kam.<sup>91</sup>

Das finale Beispiel bildet schließlich die Frauenzeitschrift *easy*, mit einem etwas anderen Ansatz der Produktliquidation. Die Bauer Media Group hat diese Zeitschrift erst im November 2014 herausgebracht, um die Frauenzielgruppe von Mitte 30 ansprechen zu können. Aufgrund mangelhafter Wirtschaftlichkeit kündigte der Konzern jedoch bereits im Februar dieses Jahres an das Magazin als eigenständige Publikation vom Markt nehmen zu wollen und stattdessen als Beiblatt der Frauenzeitschrift *Laura* hinzuzufügen.<sup>92</sup>

Unter anderem anhand dieser prominenten Beispiele lässt sich feststellen, dass aufgrund mehrfach auftauchender Krisen des letzten Jahrzehnts das Verhalten auf dem Zeitschriftenmarkt ziemlich unruhig geworden ist. Jeder will grundsätzlich bei allen Aktivitäten mitmischen, die sich auftun. Es herrscht schließlich kein echter Fortschritt auf dem Markt. Stattdessen versuchen sich alle bis an die Zähne zu bewaffnen und den anderen mit gleichwertigen Konkurrenzprodukten aus dem Markt zu drängen.<sup>93</sup> So passiert es, dass der Markt gegenwärtig von Neuerscheinungen sowie Einstellungen zahlreicher Titel beherrscht wird, dieser jedoch immer unübersichtlicher wird und von der Statistik nur bedingt erfasst werden kann.<sup>94</sup> Betrachtet man aber die verfügbaren Zahlen ab dem Platzen der Internetblase bis ins Jahr 2012 (Abbildung 8.), lässt sich deutlich erkennen, dass bis auf eine Ausnahme die Zahl der Neugründungen immer über den Einstellungen lag und diese Ent-

---

<sup>90</sup> vgl. Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan (2012), S. 91.

<sup>91</sup> vgl. Mantel, Uwe: „Männermagazin *Maxim* wird erneut eingestellt“, in dwdl.de 2012, URL: [http://www.dwdl.de/nachrichten/37943/maennermagazin\\_maxim\\_wird\\_erneut\\_eingestellt/](http://www.dwdl.de/nachrichten/37943/maennermagazin_maxim_wird_erneut_eingestellt/) [abgerufen am 03.06.2015]

<sup>92</sup> vgl. o.V.: „Konnte Ansprüchen nicht gerecht werden: Bauer macht aus *easy* eine *Laura*-Beilage“, in meedia.de 2015, URL: <http://meedia.de/2015/02/02/konnte-anspruechen-nicht-gerecht-werden-bauer-macht-aus-easy-eine-laura-beilage/> [abgerufen am 03.06.2015]

<sup>93</sup> vgl. Schrag, Wolfram (2007), S. 36.

<sup>94</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 425.

wicklung weiter anhält. Wir haben schon einmal angesprochen, dass die Auflagenhöhe immer weiter zurückgeht.<sup>95</sup> Im Gegenzug steigert sich die Vielfalt an Titeln, wodurch eine Segmentierung des Marktes erkennbar wird, was nicht zuletzt den Werbekunden ermöglicht ihre Zielgruppen besser ansprechen zu können.<sup>96</sup>

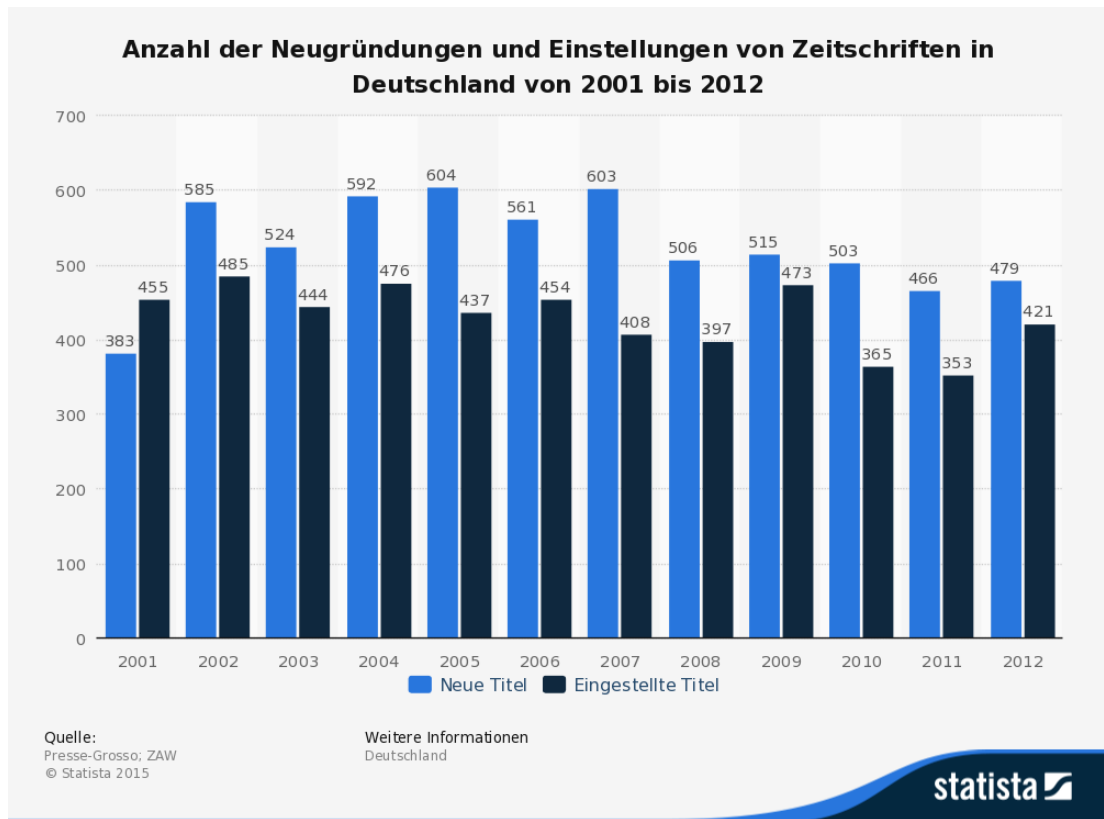


Abbildung 8: Neugründungen & Einstellungen Zeitschriften 2001 bis 2012

(Quelle: statista, Anzahl der Neugründungen und Einstellungen von Zeitschriften in Deutschland von 2001 bis 2012, veröffentlicht 2015, URL:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/267350/umfrage/neugruendungen-und-einstellungen-von-zeitschriften-in-deutschland/> [abgerufen am 03.06.2015])

### 3.3.4 Steigende Preise

Im Kapitel 3.2 konnten wir bereits festhalten, dass viele Zeitschriftengattungen von der grundlegenden Wirtschaftssituation abhängig sind und dies eine klare Auswirkung auf die Werbeintensität der Werbekunden hat, welche die jeweilige Zeitschrift um bis zu drei Viertel ihres Geschäftswertes tragen. Schwankt die Ökonomie, berührt dies unmittelbar auch die Verlage. Entsteht also eine Finanzierungslücke, können die Unternehmen die verhältnismäßig

<sup>95</sup> Eigeninterpretation anhand der Abbildung 8 sowie der vorher beschriebenen Marktlage.

<sup>96</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 425.

niedrigen Preise nicht mehr halten und müssen diese Lücke mit einer Preiserhöhung ausgleichen, um noch wirtschaftlich zu sein. Eine derartige Entwicklung dürfen wir definitiv zu Zeiten der Internet- und Weltwirtschaftskrise erwarten. Um dies anschaulich zu halten, werden in der nachfolgenden Tabelle mehrere Repräsentanten verschiedener Gattungen der Publikumszeitschrift stichprobenartig gelistet, die im Jahr 2014 zu den 25 umsatzstärksten Publikumszeitschriften zählten. Jedoch ließen sich ausschließlich Preise seit 2002 ermitteln, weshalb die wirtschaftlichen Konsequenzen um diese Zeit, beruhend auf der Dotcom-Blase, vernachlässigt werden müssen.

Zeitschrift	Preis 2002	Preis 2015	Preiserhöhung
Spiegel	2,80€	4,60	64%
Bunte	2,20€	3,40	55%
Stern	2,50€	3,90	36%
Brigitte	2,20€	3,00	36%
TV Hören u. Sehen	1,40€	1,70	21%
Motorrad	3,30€	3,90	18%
Auto Motor und Sport	3,20€	3,70	14%

Tabelle 1: Magazin-Preisvergleich zwischen 2002 und 2015

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Medien-Palette, Kioskpreis Nachrichten; Finanzen; Politik; Wirtschaft, veröffentlicht (o.J.), URL: <http://www.medien-palette.de/lesezirkel-bestellen.html> [abgerufen am 03.06.2015])

Wie man unschwer erkennen kann, hat keiner der Beteiligten darauf verzichten können eine Preisanpassung vorzunehmen. Die Gründe hierfür dürfen jedoch variieren.

Die nächste Grafik (Abbildung 9.) zeigt den Verlauf der Werbeumsätze, welche die oben genannten Titel in dem Zeitraum von 2002 bis 2015 erwirtschaften konnten. Die höchsten Spitzen in der Abbildung tauchen genau zum Jahreswechsel auf, was für die Werbewirtschaft ein natürlicher Effekt ist. Anhand dieser Punkte lässt sich schließlich die Veränderung am besten beobachten. Während der Zeitschriften-Preise um 2002 verbuchten die jeweiligen Produkte die höchsten Werbeeinnahmen im diesem Zeitraum. Weiterführend macht sich jedoch ein langsamer aber stetiger Rücklauf der Anzeigenerlöse bis zum Zeitpunkt der globalen Wirtschaftskrise bemerkbar, wo-

nach ein unmittelbarer Sturz eintritt. Erst gegen 2011 schaffen es die fünf Zeitschriften wieder an Aufschwung zu gewinnen, wonach aber wieder ein langsamer Abfall der Einnahmen einsetzt. Durch einen Vergleich mit den Startpreisen des Jahres 2002 lässt sich für die meisten Zeitschriften sagen, dass sie bis mehr als die Hälfte ihrer tragenden Finanzierung eingebüßt haben. Die wenigen Ausnahmen bilden allerdings die beiden Zielgruppenzeitschriften Brigitte (gelb) und Bunte (rot). Brigitte weist über die Zeit hin keine signifikanten Veränderungen auf und konnte sich, durchschnittlich gesehen, die ganze Zeit über stabil halten. Der Bedarf nach einer Preiserhöhung von bis zu 36 Prozent dürfte somit eher angezweifelt werden. Die größte Überraschung birgt aber die Zeitschrift Bunte. Im Gegensatz zu anderen ist es ihr bereits zum Jahreswechsel 2004 gelungen ihre Werbeerlöse beinahe zu verdoppeln. Die Entwicklung wurde zwar, über die Jahre hin, durch wenige Hochs und Tiefs beeinflusst, die Stabilität der neuen hohen Umsätze sind ihr jedoch gegenüber anderen Magazinen deutlich anzusehen. Die Preissteigerung von 55 Prozent kann somit nicht als gerechtfertigt angesehen werden, da kein benachteiligender Wirtschaftsfaktor in der Hinsicht vorliegt.<sup>97</sup>

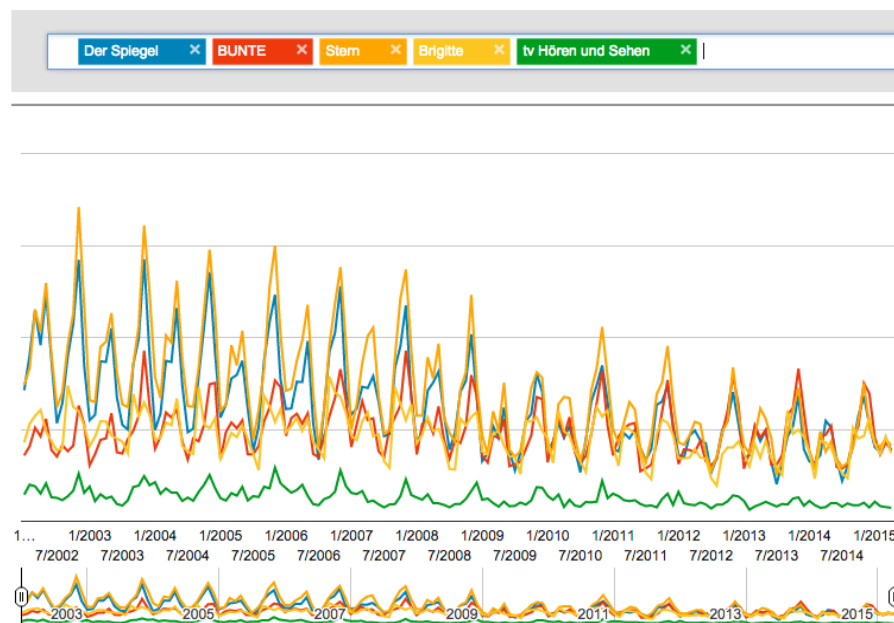


Abbildung 9: Anzeigenumsätze von 5 Magazinen zwischen 2002 und 2015

(Quelle: PZ Online: Analysen, Print. Grafische Analyse Anzeigen gesamt: Der Spiegel, BUNTE, Stern, Brigitte, tv Hören und Sehen, veröffentlicht (o.J.), URL: <http://www.pz-online.de/print/analyse> [abgerufen am 03.06.2015])

<sup>97</sup> Eigeninterpretation anhand der Abbildung 9 sowie Tabelle 2 und der vorher beschriebenen Marktlage.

## 4. Strategien der Verlage

Der technologische Aufschwung durch die zahlreichen digitalen Kommunikations- und Informationsfähigkeiten scheint ungebrochen zu sein. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Verhältnisse in Anbetracht der Konkurrenz- und Marktlage sich zuspitzen. Die Erwartungen an die Verlagshäuser wachsen stetig. Die Verlagsbranche muss sich somit sputen, um auf Veränderungen der Wirtschaftslage angemessen reagieren zu können.<sup>98</sup> Ihre Bemühungen gehen dabei teilweise ungewöhnliche Wege und bringen ungeahnte Ergebnisse hervor, die einem die Frage aufkommen lassen, ob hier überhaupt noch Print gemacht wird?

### 4.1 Stärkung des Printgeschäfts

Print wirkt, sagt der VDZ und daran wollen sich auch über 75 Prozent der dort gelisteten Verlage halten, indem sie ihre tragende Säule weiter ausbauen.<sup>99</sup> Denn obwohl die Verkaufszahlen heute nicht mehr dieselben sind wie früher, so lässt es sich in diesem Bereich immer noch gut Geld verdienen. Verlage können sich immer noch auf die Stärke ihrer eingefleischten Zeitschriften-Marken verlassen, besonders da sie noch lange nicht ihr volles Potential ausgeschöpft haben. Doch das soll nicht heißen, dass die Unternehmen nicht bereit wären Neues auszuprobieren.

#### 4.1.1 Gründung neuer eigenständiger Zeitschriftentitel

Weil die Verlage inzwischen mit mehreren Problemen gleichzeitig zu kämpfen haben, nämlich dem dramatischen Auflagenrückgang und der Verdrängung durch Internet-Angebote, die in der Lage sind gezielter den Interessenten anzusprechen, versuchen die Unternehmen sich beide Fähigkeiten anzueignen. Sie fahren die Produktion ihrer etablierten Hefte zurück und erhöhen stattdessen ihre Sortimentstiefe um ein Vielfaches, das wiederum eine hohe Druckauslastung bewirkt. Die Magazine behandeln dabei strikt ein konkretes Themengebiet und versuchen möglichst wenig abzuschweifen, damit der Kunde genau seinem Interesse nachgehen und das volle Programm der

---

<sup>98</sup> vgl. Wieczorek, Reinhard: Die Verlagsbranche im Wandel, München – Ein empirischer Forschungsbericht, in [wirtschaft-muenchen.de](http://www.wirtschaft-muenchen.de) 2003, URL: [http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/verlagsbranche\\_wandel.pdf](http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/verlagsbranche_wandel.pdf) [PDF-Datei, Folie 2] [abgerufen am 29.06.2015]

<sup>99</sup> vgl. o.V.: „Verlagshäuser setzen weiterhin auf Printgeschäft“, in [mediadefine.com](http://www.mediadefine.com) 2015, URL: <http://www.mediadefine.com/page,aktuelle-nachrichten-marketing-kommunikation-werbung,verlagshaeuser-printgeschaeft-digitalgeschaeft-2015,0,0,40,0,de.htm> [abgerufen am 29.06.2015]

Heft-Ausgabe auf sich wirken lassen kann. Dies wirkt sich auch positiv auf den Werbetreibenden aus, da er jetzt die Möglichkeit bekommt genau dort Anzeigen zu schalten, wo sein Kunde sich aufhält und nicht fürchten muss ignoriert zu werden. Die Zeitschriften *Monopol* oder *Cicero* gehören z.B. zu derartigen Neugründungen. Sie lehnen sich besonders stark an den amerikanischen *New Yorker*, der dafür bekannt ist Beiträge zu veröffentlichen, die sich mit einem aufwändigen Lebensstil auseinandersetzen, dabei jedoch auch den Schwerpunkt auf Politik und Kultur richten, das sich somit besonders auf eine gut ausgebildete Zielgruppe ausrichtet.<sup>100</sup>

Die Strategie scheint für die Verlage zu sprechen, denn im März 2015 vermeldete der VDZ, dass die Unternehmen ihren Umsatz um 1,7 Prozent erhöhen konnten, der sich somit im Jahr 2014 auf 15,1 Milliarden Euro belief. Zu dem Zeitpunkt brachten die Verlagshäuser 133 neue Zeitschriften auf den Markt. Zum Ende des ersten Quartals 2015 war es den Unternehmen außerdem möglich geworden einen neuen Rekord von 1595 Titeln, in der Vielfalt der Publikumszeitschriften, aufzustellen und bei dieser Zahl wird es aller Voraussicht nach nicht enden. Denn das Unternehmen für Marktforschung Landau Media registriert für dieses Jahr mindestens 47 Titel, die über das ganze Jahr verteilt erscheinen sollen. Die Erwartungen bleiben somit positiv und visieren einen neuen Gesamtumsatz von 15,4 Milliarden an. Ganze 64 Prozent sollen dabei von dem klassischen Print abstammen, während die Verlage davon ausgehen, dass nur 16 Prozent aus dem digitalen Bereich gebildet werden.<sup>101</sup>

#### 4.1.2 Einführung monothematischer Sonderhefte

Verlage statten ihre bereits etablierten Magazine mit kleinen Literaturergänzungen aus, die das Ziel haben neue Leser zu erschließen, indem sie zusätzliche und vor allen Dingen konkrete Schwerpunkte ansprechen, welche aber von Heft zu Heft neu gesetzt werden. Das Konzept der jeweiligen Ausgabe kann dabei jedes Mal neu entwickelt werden. Allerdings orientiert sich eine Publikation grundsätzlich an die Dachmarke und zeigt sich stets in irgendeiner Weise damit kenntlich. So vertreibt z.B. die Frauenzeitschrift Bild

---

<sup>100</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 469.

<sup>101</sup> vgl. Hauser, Jan: „So viele Zeitschriften wie nie“, in blogs.faz.net 2015, URL: <https://blogs.faz.net/medienwirtschaft/2015/03/26/so-viele-zeitschriften-wie-nie-713/> [abgerufen am 29.06.2015]

der Frau ein Zusatzheft wie: *Balkon & Garten*, *Schlank und fit* oder *Gut kochen und backen*.<sup>102103</sup> Auch Focus hat im Jahr 2011 eine monothematische Sonderheft-Reihe gestartet, die unter dem Titel *Focus Spezial* behandelt wird. Wichtig ist, dass es keine konkrete Erscheinungsweise gibt, sondern diese stets um Wochen oder Monate variieren kann. Focus sucht sich ebenfalls jedes Mal ein neues Thema aus und behandelt dieses im jeweiligen Heft entsprechend ausgiebig.<sup>104</sup> Die Strategie scheint derweil wohl für viele Unternehmen aufzugehen, da auch andere Großmagazine ihren Einsatz in der Hinsicht verstärken. Letztes Jahr hat nämlich das Pendant zur Bild der Frau Brigitte die Menge seiner monothematischer Sonderausgaben verfünffacht, nachdem sie zuvor mit dem Spezial *Stricken* und *Wechseljahre* bereits große Erfolge gefeiert hat und sämtliche Auflagen verkaufen konnte.<sup>105</sup>

#### 4.1.3 Ausbau der Marke durch Line Extensions

Weil die Erlössituation der Verlage dennoch angespannt bleibt, entschließen sich manche Unternehmen aber auch davon abzusehen neue Zeitschriftenmarken heranzubilden und im Gegenzug, im Sinne einer Erweiterung der Produktlinie, ein bereits etabliertes Warenzeichen zur Einführung neuer Magazine bzw. Waren zu verwenden.<sup>106</sup> Ein aufstrebendes Beispiel ist zum wiederholten Male das Magazin für Reportagen des Verlagshauses Gruner+Jahr Geo. Anfänglich war die Zeitschrift Bestandteil des Wochenmagazins Stern, wurde jedoch später aus diesem herausgelöst, da es immer schwieriger wurde, dort Bild-Berichte zu bringen. 1976 feierte es seine Eigenständigkeit und ist gegenwärtig mit seiner Gesamtreichweite von mehr als 3 Millionen Nutzern die am häufigsten gelesene Monatszeitschrift auf dem deutschen Markt. Die Kunstzeitschrift *art*, welche die Kunstwelt aus Sicht eines Amateurs betrachtet, kann auf einen vergleichbaren Werdegang zurückblicken. Denn sie war ebenfalls im Stern angesiedelt gewesen, fand aber nicht die erhoffte Beachtung unter den Lesern. Nach knapp 36 Jahren im Geschäft gilt sie als das

<sup>102</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 469.

<sup>103</sup> vgl. o.V.: „*Monothematische Magazine: pro Ausgabe nur ein Thema*“, in textintern.de (o.J.), URL: [http://www.textintern.de/Artikel/monothematisch\\_Mono-kultur.html](http://www.textintern.de/Artikel/monothematisch_Mono-kultur.html) [abgerufen am 29.06.2015]

<sup>104</sup> vgl. Mantel, Uwe: „*Focus startet monothematische Sonderheft-Reihe*“, in dwl.de 2011, URL: [http://www.dwdl.de/nachrichten/33159/focus\\_startet\\_monothematische\\_sonderheftreihe/](http://www.dwdl.de/nachrichten/33159/focus_startet_monothematische_sonderheftreihe/) [abgerufen am 29.06.2015]

<sup>105</sup> vgl. Pimpl, Roland: „*Brigitte –Familie verfünffacht Zahl der Sonderhefte*“, in horizont.net 2014, URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/GJ-Brigitte-Familie-verfuenffacht-Zahl-der-Sonderhefte-118492> [abgerufen am 29.06.2015]

<sup>106</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 268.

erfolgreichste Kunstmagazin in Europa. Das Verfahren, wie diese Zeitschriften entstanden, wird heute unter der Bezeichnung *Line Extensions* geführt. Es wird angestrebt beim Kunden einen Eindruck zu erwecken, dass es sich hierbei um ein Produkt handelt, das der Dachmarke ebenbürtig ist. Durch den Erwerb des neuen Produkts verfügt der Käufer dennoch über etwas Geläufiges und Bekanntes. Line Extensions leben hauptsächlich von diesen Emotionen, die einem das Gefühl geben nach wie vor Qualität zu kaufen. Die Geo hat sich jedoch inzwischen zu einer eigenen Dachmarke weiterentwickelt, die über ihre eigenen positiven Eigenschaften verfügt und in der Lage ist diese auf andere Waren zu übertragen. So haben sich schließlich zahlreiche Nebenhefte entwickelt wie: *Geo Wissen*, *Geo Kompakt*, *Geo special*, *Geo Epoche* und *Geo Saison*; die auch dafür sorgen, dass die Marke nun wesentlich öfter mit neuen Auflagen präsent ist, als es mit der monatlichen Erscheinungsweise des Original-Heftes der Fall war.<sup>107</sup> Die Produktlinienerweiterung ergibt sich dadurch, dass ein anerkannter Name einer Marke eingesetzt wird, der in der jeweiligen Warengattung der Kernmarke zum Einsatz kommt. Zu weiteren Eigenschaften einer Produktlinienerweiterung gehört zudem die Nutzung der bisher etablierten Vertriebsmöglichkeiten und ihrer Disposition. Der Vorteil einer Linienerweiterung ergibt sich besonders dann, wenn neue Eigenarten des Produkts auf den Markt gebracht werden sollen, die neuartige Ansprüche der Kunden berücksichtigen.<sup>108</sup> Geo sowie Gruner+Jahr sind aber nur ein Beispiel von vielen, die eine derartige Strategie fahren. Auch Burda gehört zu der Klasse von Unternehmen, die in der Lage sind Marken zu schaffen mit einer unverwechselbaren Ausstrahlungskraft. So ist der Focus ebenso ein Paradebeispiel für eine erfolgreiche Dachmarke mit Potenzial für Line Extensions. Denn im weiteren Verlauf kamen *Focus Money*, *Focus Gesundheit* oder *Focus Diabetes* hinzu. Zudem ist die Marke Focus auch über einen eigenen Webauftritt *Focus Online* vertreten und veröffentlicht unter *Focus TV*, einem Reportage-Magazin, zahlreiche Eigenproduktionen im deutschen Fernsehen.<sup>109</sup> Eine Produktlinienerweiterung kann schließlich auch als eine Strategie zur Errichtung einer Dach- oder Familienmarke gesehen werden. Die Vor- sowie Nachteile beider Varianten sind da-

---

<sup>107</sup> vgl. Schrag, Wolfram (2007), S. 37.

<sup>108</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 268.

<sup>109</sup> vgl. Schrag, Wolfram (2007), S. 37.



bei weitestgehend gleich, jedoch ergibt sich im Fall einer Line Extension der Nutzen, dass das entsprechende Neuprodukt weitaus schneller auf den Markt gelangt und dabei deutlich niedrigere Ausgaben entstehen. In der Tabelle 2 können die wesentlichen Chancen und Risiken einer Produktlinienerweiterung näher betrachtet werden.<sup>110</sup>

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Produkte tragen den erforderlichen Markenaufwand (Markenbudget)</li> <li>• Neue Produkte partizipieren am Goodwill der Familien-/Dachmarke (Starthilfe, Bekanntheits- und Vertrauensvorsprung bei den Konsumenten)</li> <li>• Gute Ausschöpfungsmöglichkeiten von (neuen) Teilmärkten (Befriedigung von neuen oder veränderten Kundenbedürfnissen)</li> <li>• Jedes neue „philosophiegerechte“ Produkt stärkt das Markenimage (Markenkompetenz)</li> <li>• Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit (schneller Marktzugang bei geringeren Kosten)</li> <li>• Erhöhte Wahrnehmung am Point-of-Sale und Handelsakzeptanz</li> <li>• Stärkung des Markenwertes der Stammmarke und Ausdehnung des Markenlebenszyklus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der „Markenkern“ der Ausgangsmarke begrenzt die Innovationsmöglichkeiten</li> <li>• Gefahr der Markenverwässerung durch nicht philosophieadäquate Neuprodukte</li> <li>• Bei der Profilierung einzelner Produkte muss Rücksicht auf die Basispositionierung genommen werden</li> <li>• Wettbewerbsbedingte Restrukturierungsmaßnahmen (Relaunch) sind relativ begrenzt (insbesondere gegenüber starken Einzelmarken)</li> <li>• Markenerosion bei zu schnell aufeinander folgenden Markenerweiterungen</li> <li>• Mangelnde Nachfragerakzeptanz</li> </ul>

Tabelle 2: Chancen und Risiken von Line Extensions

(Quelle: Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F., Perspektiven für die Publikumszeitschrift, S. 269.)

## 4.2 Erweiterung der Geschäftstätigkeit

Die Branche des Verlags- und Medienwesens, sogar das gesamte Kommunikations- und Informationswesen, erfährt gerade eine vollständige Umorganisation. Die Verlagshäuser kennzeichnet für gewöhnlich ein Szenario, in dem der herkömmliche Verleger in seiner Aufseher-Rolle verweilt und weiterhin machthaberisch darüber entscheidet welche Nachricht er ins Programm nehmen will. Er leistet in diesem Fall die altbewährte Bring-Schuld. Wiederum gibt es inzwischen den modernen Verleger, der Informationen

<sup>110</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 269.

sammelt und eine Versorger-Leistung ausübt, wo der Konsument in der Hol-Schuld steht. Die erläuterte Trennung mag zunächst ziemlich oberflächlich wirken, sie vermittelt jedoch einen wichtigen Punkt: Die Art und Weise der Teilnahme am Veröffentlichungsprozess wird neu festgelegt. Denn schließlich ist der Markt gegenüber neuen Anbietern frei zugänglich, wo sowohl gewerbliche wie auch nicht gewinnorientierte Akteure eine Fülle an Informationen bereitstellen können. Beide Verfahren funktionieren eigenständig und sind auch am Markt gängig. Tun sich jedoch beide zusammen, entsteht ein völlig neues Konsumgut. Egal für was sich das jeweilige Unternehmen entscheidet, der zu betreibende Aufwand ist immens. Allein der Vertrieb der bisherigen Bring-Schuld erfordert hohes Engagement. Die Hol-Leistung bedarf dagegen eines intensiven Managements der Informationsdatenbank. Das Investitionsaufkommen steigt dadurch enorm an, was nicht zuletzt die Konzentrationsprozesse der Branche erklärt.<sup>111</sup> Der Presseforscher Andreas Vogel bekräftigt diese Entwicklung auf dem Markt und hebt die Zeitspanne zwischen 2012 und 2013 besonders hervor, in der die Verlagshäuser eine überdurchschnittliche Aktivität in der Hinsicht dargelegt haben. Der Wandel ist jedoch nicht abgeschlossen. Viele Verlage setzen nach wie vor besonders auf Print, möchten allerdings das Voranschreiten der digitalen Medien nicht verschlafen oder zumindest ihr bisheriges Geschäftsfeld gegen diese beständig zu halten.<sup>112</sup> So versuchen sie auch mittels Kooperation das finanzielle Risiko zu mildern oder sich dadurch neue Möglichkeiten zu erschließen und nicht zuletzt ist ein Unternehmen auch bereit Initiative zu ergreifen und versuchen selbst seinen Wissensstand zu erweitern.

#### 4.2.1 Eigeninvestment

Im Gegensatz zu vielen anderen Medienbranchen, war gerade das Verlagswesen in der Lage hohe Kapitalreserven aufzubauen. Obwohl es ursprünglich die digitale Bedrohung als solches verhältnismäßig spät erkannt hatte und über ein großes Nachholbedarft verfügt, um ihr Widerstand zu leisten, sind es gerade dessen Finanzreserven, die unter kluger Anlage den Verlagen noch große Konkurrenzfähigkeiten einräumen.

---

<sup>111</sup> vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (2014), S. 18f.

<sup>112</sup> vgl. Vogel, Andreas: „*Publikumszeitschriften 2014 – Lebhaftige Marktentwicklung ohne Tendenzwende*“, in ard-werbung.de 2014, URL: [http://www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/pdf/2014/06-2014\\_Vogel.pdf](http://www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2014/06-2014_Vogel.pdf) [PDF-Datei, Folie 347] [abgerufen am 29.06.2015]

Der VDZ hat dieses Jahr vermeldet, dass die deutschen Verlage großes Engagement im Bereich der *Diversifikation* zeigen.<sup>113</sup> Neben der vertikalen Diversifikation, wo in den letzten Jahren ein reger Austausch der Magazinblätter zwischen den Verlagen stattgefunden hat (siehe Kapitel 3.3.2), setzen die Unternehmen besonders auf die horizontale sowie laterale Vorgehensweise.<sup>114</sup> Die erstgenannte zielt darauf, wie auch schon zuvor erörtert, die Erweiterung des eigenen Kerngeschäfts zu bezwecken. Nämlich sollen entgegen dem Auflagenschwund mehr neue Titel auf den Markt gebracht werden. Laut VDZ, der 2015 eine Umfrage unter ausgewählten Mitgliedern veranstaltet hat, wollen mehr als die Hälfte der dort registrierten Unternehmen Teil dieses Trends sein. 31 Prozent von ihnen wollen Angaben zufolge bis zu vier neue Titel anbieten, während 20 Prozent sogar bereit sind mehr als 5 Magazine zu veröffentlichen. Obwohl inzwischen seit Februar dieses Jahres mit 1.595 Zeitschriften eine neue Best-Marke erreicht wurde, scheint sie längst nicht die mögliche Grenze zu markieren.<sup>115</sup>

Abseits des althergebrachten Print-Geschäfts sehen die Verlage jedoch besonders großes Wachstumspotential mittels der lateralen Diversifikation, indem sie hinreichende Investitionen in die Erweiterung der eigenen Produktpalette tätigen. Bereits 78 Prozent der deutschen Verlagshäuser sehen darin einen substanziellen Bestandteil der unternehmerischen Strategie. Gerne spielen sie dabei den *Venture-Capitalist* von Start-Up Unternehmen, indem sie diesen besonders in der frühen Phase unter die Arme greifen. Oft bieten sie dabei aber nicht nur finanzielle Hilfe an, welche sie sich häufig mit einem Prozentsatz am neugegründeten Unternehmen honorieren lassen, sondern treten gleichzeitig als Mentor ein. Über mehrere Wochen oder gar Monate bieten sie eine intensive Wissensvermittlung in der Generierung eines marktreifen Produktes aus der Unternehmens-Idee heraus und stellen den Gründern zahlreiche Ressourcen zur Verfügung. Ein schönes Beispiel ist das Accelerator Programm der *Axel Springer SE*. Zukunftsträchtige Ideen erhalten bei *Axel Springer Plug and Play* jeweils ein Start-Kapital von 25.000 Euro. In

---

<sup>113</sup> vgl. o.V.: „Zeitschriftenverleger setzen 2015 verstärkt auf Diversifikation, Ausbau der Digitalformate und Investition ins Kerngeschäft“, in vdz.de 2015, URL: <http://www.vdz.de/presse-singlenews/news/zeitschriftenverleger-setzen-2015-verstaerkt-auf-diversifikation-ausbau-der-digitalformate-und-inve/> [abgerufen am 11.05.2015]

<sup>114</sup> vgl. o.V.: „Die 3 Richtungen der Diversifikation“, in wiwiweb.de (o.J.), URL: <https://www.wiwiweb.de/marketing/produkt/diversifikat/richtungen.html> [abgerufen am 11.06.2015]

<sup>115</sup> vgl. o.V.: „Zeitschriftenverleger setzen 2015 verstärkt auf Diversifikation, Ausbau der Digitalformate und Investition ins Kerngeschäft“, in vdz.de 2015, URL: <http://www.vdz.de/presse-singlenews/news/zeitschriftenverleger-setzen-2015-verstaerkt-auf-diversifikation-ausbau-der-digitalformate-und-inve/> [abgerufen am 11.05.2015]

einer dreimonatigen Reifeperiode werden sie zudem mit Seminaren, Coachings, Arbeitsflächen und Netzwerken zu der Verlagsbranche versorgt. Axel Springer öffnet ihnen somit vorab schon „[...] Türen zu Kunden und Lieferanten.“<sup>116</sup> Im Gegenzug darf der Springer-Konzern 5 Prozent der Unternehmensanteile sein Eigen nennen. Springer ist dabei aber längst nicht der Einzige, der Kapital für Wagnisse bei Seite legt. Auch andere Großverlage wie Gruner+Jahr, Bauer oder Burda haben das Potenzial hinter derartiger Investitionsmöglichkeit entdeckt. Oft sucht man in den neuen Geschäftsideen vergebens nach einem Bezug zum Print-Wesen. Stattdessen sind es oft Projekte, die beispielsweise eine Entwicklung von Brillengläsern, Robotern oder gar einen Windelversand im Auge haben. Näher betrachtet lässt sich dagegen erkennen, dass es viele Ideen sind, die das eigene digitale Geschäftsfeld erweitern. Sie erschließen auf diese Weise für sich neue Technologien für Vertrieb und Verbreitung ihres Contents oder sind in der Lage Verluste durch Anzeigenrückgang wieder zu kompensieren. Für den letzten Punkt sind Portale für Gebrauchtwagen und Immobilien ein gutes Beispiel. Besonders Job- und Partnerbörsen sind eine vielverbreitete Gattung unter Start-Ups. In die Gunst der Verlage kommen aber auch Jungunternehmer aus Streaming-Services für Musik, Radio, TV und Video. Sogar die Softwarebranche lässt die Konzerne nicht gleichgültig erscheinen, wo sie Geld für App- sowie Spiele-Entwickler locker machen oder Gefallen an den Technologien für Webanalysen, mobilen Informations- und Bezahlservices, Cloud-Diensten finden.<sup>117</sup>

Bereits im Jahr 2013 ließ die Beratungsfirma OC&C verlauten, dass das Prinzip der Beteiligung, insbesondere an digitalen Geschäftsfeldern, sich bei diversen Verlagshäusern zum Kerngeschäft entwickelt. Besonderes Augenmerk legen sie hierbei jedoch auf den Bereich des E-Commerce, wo in letzter Zeit auch die meisten Anstrengungen unternommen wurden.<sup>118</sup> Die Unternehmen bringen dabei Kommerz und Medien immer näher zusammen.

---

<sup>116</sup> VDI Nachrichten: „*Verlage haben die Pflicht, zu investieren*“, in ingenieur.de 2014, URL: <http://www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Gruenderlounge/Markttrends/Verlage-Pflicht-zu-investieren> [abgerufen am 11.06.2015]

<sup>117</sup> vgl. Trechow, Peter: „*Immer mehr Verlage investieren in Start-ups*“, in vdi-nachrichten.com 2014, URL: <http://www.vdi-nachrichten.com/Technik-Finanzen/Immer-Verlage-investieren-in-Start-ups> [abgerufen am 11.06.2015]

<sup>118</sup> vgl. o.V.: „*Studie: Digital wird für Verlage und TV-sender zum Kerngeschäft*“, in markenartikel-magazin.de 2013, URL: [http://www.markenartikel-magazin.de/no\\_cache/medien-werbung/artikel/details/1006813-studie-digital-wird-fuer-verlage-und-tv-sender-zum-kerngeschaef/](http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/medien-werbung/artikel/details/1006813-studie-digital-wird-fuer-verlage-und-tv-sender-zum-kerngeschaef/) [abgerufen am 11.06.2015]

Ein ansehnliches Beispiel ist die Computerzeitschrift *Chip* von Burda, die über eine gleichnamige Internetpräsenz verfügt. Dort kann der Interessent Informationen über zahlreiche Elektronikgeräte bekommen wie: Kameras, Smartphones oder Laptops. Der Interessent kann beim jeweiligen Produkt auch unmittelbar zu dem nächsten Preisvergleichsanbieter geführt werden, der Angebote aus Web-Shops wie Computeruniverse oder Cyberport aufführt, die wiederum zum Burda-Konzern gehören. Auf diese Weise schließt sich der Kreis. Gegenspieler Axel Springer handhabt die Situation, mit seiner *Computerbild*, auf dieselbe Art und Weise. Statt einem Internet-Shop besitzt der Verlag jedoch die Rechte an der Website für Preisvergleiche *Idealo*. Die Strategie hinter derartigen Vorgängen ist schließlich einfach gehalten. Vielseitige Informations- und Beratungstexte deuten auf Handelsgüter. Dies sorgt für genügend Reichweite, was schließlich eine Konversion bewirkt, indem der einstige Interessent sich plötzlich zum Kunden mutiert. Diese Art des Wirtschaftens kommt bei Verlagen sehr gut an. Dabei ist das Verfahren der Beteiligung nicht die einzige Art wie die Konzerne an derartige Mittel kommen. Oft entschließen sie sich auch solche Portale mit aussichtsreicher Wachstumsperspektive gleich komplett zu übernehmen. So wurden z.B. im Jahr 2013 an die 254 Übernahmen gezählt, unter denen bereits deutlich mehr Handelsplattformen als Informationsplattformen waren. Der Verleger ist somit heute nicht einfach nur Informationsvermittler, sondern vielmehr ein Händler.<sup>119</sup>

#### 4.2.1.1 Trial- and Error – Methode

Es scheint zunächst als ob die Unternehmen fast schon wahllos jeder Neuheit nachjagen, in der Hoffnung einen Treffer landen zu können. Sie versuchen jeder Tendenz zu folgen, denn der Konsument duldet keinen Leerlauf. Für die Medien-Riesen ist dies gleichzeitig eine große Hürde und ein finanzielles Wagnis. Sie lassen sozusagen Versuchsballons steigen, um zu sehen, ob eine hinreichende Menschenmenge aufmerksam wird. Dieses Verfahren des Versuchs, und möglichen Fehlschlags, war einst der dominierende Kern der gesamten Branche. Denn die Verlage wussten lange Zeit nicht wie sie mit dem Internet verdienen konnten. Im vorhergehenden Kapitel haben wir

---

<sup>119</sup> vgl. o.V.: „Weg vom Kerngeschäft“, in internetworld.de 2014, URL: <http://heftarchiv.internetworld.de/2014/Ausgabe-18-2014/Weg-vom-Kerngeschaeft> [abgerufen am 11.06.2015]

gezeigt wie die Verlage einige Zeit wahllos investiert und sich in verschiedensten Geschäftsfeldern getummelt haben. Seit sie jedoch als Händler im E-Commerce unterwegs sind, haben sie begonnen ihre Pläne für zukünftige Anlagen zu spezialisieren. Hinzu kommt, dass die Verlage nun anfangen in ihren bisherigen Portfolios aufzuräumen und alles zu veräußern, was nicht ertragreich ist und kein Potential für die Erhöhung der Reichweite bietet. Einige möchten auch ihre Angebotspalette auf ein einheitliches Muster bringen, so wie es z.B. bei Burda der Fall ist, der sich fest dazu entschlossen hat vom Versandhändler von Tierfutter *Zooplus* innerhalb der kommenden zwei Jahre zu trennen.<sup>120</sup>

#### 4.2.2 Kooperation

Das Kostenrisiko lässt sich jedoch reduzieren und die meisten Ziele erreichen, indem man auch Kooperationen mit den Mitbewerbern am Markt eingeht. Sie führen bestimmte Arbeitsbereiche zusammen und üben diese kooperativ aus.

Grundlegend können folgende Kooperationsarten gebildet werden:

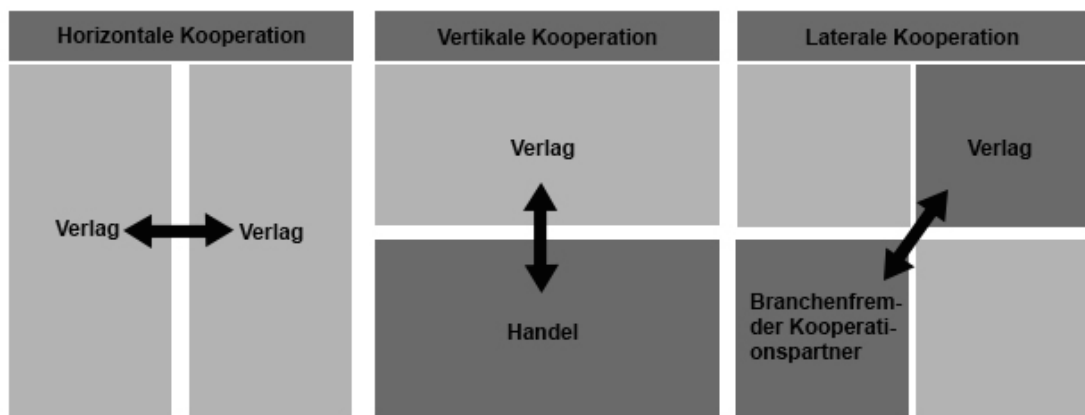


Abbildung 10: Verschiedene Kooperationsarten

(Quelle: v. Lucius, Wulf D., Verlagswirtschaft, S. 106)

Neben der Zusammenarbeit im Bereich Vertrieb, Materialbeschaffung oder kleineren Kampagnen, sind auch Kooperationen von längerer Dauer möglich, wie z.B. über kollektiven Einsatz im Außenbereich. Die rechtliche Grundlage kann sich dabei verhältnismäßig einfach gestalten. Simple Abkommen über das Erbringen von Dienstleistungen können es sein oder Unternehmungen

<sup>120</sup> vgl. Vieser, Susanne: „Professioneller investieren, Angebote besser verzahlen“, in internetworld.de 2014, URL: [http://www.internetworld.de/e-commerce/medien/weg-verlagseigenen-kerngeschaef-595636.html?page=2\\_professioneller-investieren-angebote-besser-verzahlen](http://www.internetworld.de/e-commerce/medien/weg-verlagseigenen-kerngeschaef-595636.html?page=2_professioneller-investieren-angebote-besser-verzahlen) [abgerufen am 17.06.2015]

nach BGB aber auch eine komplett eigenständige GmbH kann Gegenstand einer Kooperation sein. Kommt ein derartiges Abkommen zustande, handelt es sich dabei üblicherweise um ein sogenanntes *Joint Venture*. Einfach erklärt, ist es ein gemeinsamer Wille zwischen mehreren Unternehmen, die wirtschaftlich oder rechtlich voneinander unabhängig sind. Beteiligte Institutionen teilen die Risikolast sowie die obliegende Führungsverantwortung. Sie bilden bestimmte Leistungsfaktoren. Erfüllt der Leistungsträger diese mit eigenem Engagement und Mitteln, wird ihm eine Provision auf die anfallenden Kosten gewährt. Durch den Druck des stockenden Kerngeschäfts der Verlage wird die Bedeutung von Allianzen und Netzwerken für sie immer wichtiger. Die Intention ist dabei meist jedoch nicht das Betreiben eines maximal gewinneinbringenden Projekts, sondern einen höchstmöglichen Nutzen für die jeweiligen Firmen zu erzielen. Zwar müssen sich Kooperationsvorhaben oft der Wettbewerbskontrolle beugen, werden jedoch unter dem Gesichtspunkt der Mittelstandsförderung grundsätzlich gutgeheißen.<sup>121</sup>

Erst kürzlich (11.06.2015) hat Axel Springer verkünden können, dass das Bundeskartellamt ein neues Joint Venture freigegeben hat, in das nun die Funke Mediengruppe einbezogen sein wird. Funke wird dabei eine Beteiligung von 25,1 Prozent an der im Jahr 2008 gegründeten Vermarktungsgesellschaft *Axel Springer Media Impact* einbringen, welche zuvor eine vollständige Tochterfirma von Springer war. Der Funke Verlag profitiert dabei insbesondere von verstärkten Vermarktungsaktivitäten seiner Titel im Ausland, wohingegen Springer eine finanzielle Entlastung bekommt.<sup>122</sup>

Eine weitere interessante Art der Partnerschaft ist, wenn sich Verlage mit dem Fernsehen zusammentun. Ihre Print-Produkte finden Anwendung in der jeweiligen Sendung, tauchen jedoch meistens nicht unter ihrem Titelnamen auf. Stattdessen können verschiedene Gemeinsamkeiten ausgemacht werden. So trat beispielsweise Gruner+Jahr mit seinem Magazin *Essen & Trinken – Für jeden Tag* als Partner ab der zweiten Staffel der Kochsendung *Schmeckt nicht, gibt's nicht* des Fernsehsenders VOX auf. Die Zeitschrift veröffentlichte von da an Rezepte der Sendung zum Nachkochen für den Zu-

---

<sup>121</sup> vgl. v. Lucius, Wulf D. (2014), S. 106f.

<sup>122</sup> vgl. Friedrich, Svenja: „Axel Springer und FUNKE MEDIENGRUPPE: Bundeskartellamt erteilt Freigabe für das Vermarktungs-Joint-Venture“, in axelspringer-mediapilot.de 2015, URL: [http://www.axelspringer-mediapilot.de/presse/Axel-Springer-und-FUNKE-MEDIENGRUPPE-Bundeskartellamt-erteilt-Freigabe-fuer-das-Vermarktungs-Joint-Venture\\_23617816.html](http://www.axelspringer-mediapilot.de/presse/Axel-Springer-und-FUNKE-MEDIENGRUPPE-Bundeskartellamt-erteilt-Freigabe-fuer-das-Vermarktungs-Joint-Venture_23617816.html) [abgerufen am 13.06.2015]

schauer, während der Koch aus der Sendung sich der Ratschläge und Einfallreichthums der Magazin-Redaktion bediente. Eine Weiterführung dieser Aktivität ist die Gründung einer eigenen Sendung für die Zeitschrift. Sie wird unter demselben Titel geführt und orientiert sich am Konzept des Originals, so wie es beispielsweise bei *Stern TV* auf RTL der Fall ist. Die Digitalisierung erlaubt es den Verlagen jedoch immer unabhängiger vom Fernsehen zu werden.<sup>123</sup> Zwar vermag nicht jeder eigenständig ein Vollprogramm zu bieten, der Spiegel hat sich dieser Herausforderung aber gestellt und die Chance genutzt. 2011 startete das Unternehmen sein Web-TV Angebot unter dem Namen *Spiegel TV*, wo es Eigenproduktionen, aber auch Produktionen von Partnern wie *Vice* oder *BBC* spielt.

#### 4.2.3 Know-how – Aufbau

Das Verlagswesen kann auf eine lange Entwicklungsgeschichte zurückblicken, während der es sich ein breites Wissen über Informationsvermittlung aneignen konnte. Zu lange hat man sich jedoch auf dem Papier-Medium aufgehalten und zu spät gefragt, ob das Anzeigengeschäft auf langer Sicht tragende Säule sein kann. Während einige Verlage noch auf ihrem alten Kerngeschäft beharrten, konnten andere völlig neue Wege gehen. Verlagsunternehmen haben aber immer noch ein hohes Gewicht im Reich der Medien. Ihre Größe, die sie nach all den Jahren aufgebaut haben, lässt sie jedoch nicht mehr schnell und flexibel reagieren. Bis sie sich einer Technologie widmen, haben die Vorreiter bereits Ausmaße erreicht, welche die Nachzügler ihre Existenz kosten können. Vorteil für sie ist neben ihrem Markennamen ihr bedeutendes Kapital, dass sie sich in ihren Erfolgszeiten ansparen konnten. Dieses ist ihre große Chance, um noch auf den Digital-Zug aufspringen zu können. Frühzeitiges Einbinden junger und vor allen Dingen vielversprechender Start-Up Unternehmen kann gerade das Know-how bringen, das die Verlage dringend brauchen und ihnen die Möglichkeit beschere ihre Verlagshäuser in neue Geschäftsfelder einbringen zu können. Noch dazu entkräften die neuen Unternehmer mit ihrer frischen Kultur endlich die Selbstzweifel der Printbranche.

---

<sup>123</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 372f.



### 4.3 Aus Printmarke zur Medienmarke

Die deutschen Publikumszeitschriftenverlage können sich heute noch besonders stark auf ihre bewährten Print-Marken verlassen. Denselben Marken auf digitaler Ebene einen angemessenen Geldwert zu zuweisen erweist sich jedoch als kompliziert. Die Reichweite vieler Marken kann noch keine vergleichbare Größe wie die des Print-Geschäfts aufweisen. Viele abwechslungsreiche Angebote der Konkurrenz erschweren das Wachstum. Für ein ansehnliches Beispiel kann die Frauenzeitschrift *Vogue* dienen. Sie erreicht durchschnittlich 1,6 Millionen Leser pro Auflage. Dies entspricht umgerechnet 11 Prozent der absoluten Lesergemeinde auf dem Gebiet von Lifestyles, Beauty und Mode. Im Jahr 2012 verzeichnete deren Webauftritt unter *Vogue.de* lediglich 114.000 Seitenabrufe. Die Zahl macht gerade mal ein Prozent der Leserschaft aus, die sich für das besagte Bereichsthema interessiert. Ähnlich verhielt es sich zur selben Zeit beim Automagazin *Auto, Motor und Sport*, das mit 3,1 Millionen Lesern auf 19 Prozent kommt, mit seiner Präsenz im Internet aber lediglich 5 Prozent der Menschen erreicht.<sup>124</sup> Die Nutzer haften in diesem Fall noch zu sehr an der Vorstellung der jeweils genannten Marke als Print-Zeitschrift, die durch ihren Internetauftritt lediglich ergänzt wird. Doch diese Vorstellung entspricht bei weitem nicht mehr dem Stand der Zeit. Eine Marke ist heute nicht mehr an ein Medium gebunden und prägt eine Vielfalt von Handelsgütern. Hervorzuheben sind besonders die Bereiche von Service, Event und Online. Es ist also unabdingbar, dass eine Medienmarke heute crossmedial gehandhabt wird, damit der Markenkern in allen verwendeten Medien zum Vorschein kommt.<sup>125</sup>

#### 4.3.1 Vielfältige Ausrichtung

Für Verlage ist Print noch ein essentieller Bereich, der auch noch viele Jahre bestehen wird. Die Bedeutung des Internets wird jedoch nicht nachlassen, weshalb es aus dem Schatten der Print-Marken herauskommen muss. Den Unternehmen ist dies allerdings auch bewusst, so dass sie bereits angefan-

---

<sup>124</sup> vgl. v. Reibnitz, Alexander / Bird, Adam: Veränderte Medienlandschaft – Veränderte Media Spendings, in pz-online.de. 2012, URL: [http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031\\_VDZ\\_McKinsey\\_Studie\\_Publishers\\_Summit\\_final.pdf](http://www.pz-online.de/fileadmin/images/121031_VDZ_McKinsey_Studie_Publishers_Summit_final.pdf) [PDF-Datei, Folie 20] [abgerufen am 13.06.2015]

<sup>125</sup> vgl. o.V.: „Von der Fachzeitschrift zur Medienmarke – Grundwissen, Werkzeuge und Beispiele der crossmedialen Markenführung“, in medien-akademie.de (o.J.), URL: [http://www.medien-akademie.de/seminare/fachmedien/von\\_der\\_fachzeitschrift\\_zur\\_medienmarke\\_grundwissen\\_werkzeuge\\_und\\_beispiele\\_der\\_markenfuhrung.php](http://www.medien-akademie.de/seminare/fachmedien/von_der_fachzeitschrift_zur_medienmarke_grundwissen_werkzeuge_und_beispiele_der_markenfuhrung.php) [abgerufen am 15.06.2015]

gen haben ihr Print-Angebot für die digitale Epoche zu überdenken. Die Strategie dahinter birgt schließlich die Absicht ein Mehrkanal-Erlebnis bieten zu können. Das größte Gut der Verlagsbranche ist ihre Vielfalt und Masse an Content, die sie unbedingt nutzen muss. Ein reiner Umschwung auf digitale Vervielfältigung würde jedoch nicht vielversprechend ausfallen, da die Menschen die Informationen auf verschiedene Arten konsumieren.<sup>126</sup> Das Verlagswesen hat nicht mehr die Kontrolle darüber, wo der Rezipient seine Informationen abrufen.

#### 4.3.1.1 Medienübergreifende Marken

Wiedererkennbare Marken aus dem analogen Umfeld bieten heute noch reichlich Leistungsfähigkeit, um ihren Wiedererkennungswert auch auf digitale Medien zu übertragen. Ein gutes Aushängeschild ist die bereits mehrfach erwähnte Geo von Gruner+Jahr, die erfolgreich eine Erweiterung der Marke sowie Produktionslinie bewerkstelligen konnte. Der Name vereint in sich die Eigenschaften der Qualität, des Vertrauens und der Wiedererkennung, wovon alle anderen Produkte folglich profitieren.<sup>127</sup> In all der Fülle von Konkurrenzprodukten dient die Marke schließlich als „[...] Leuchtturm, an dem sich der Konsument im Endeffekt orientieren [kann].“<sup>128</sup>

Gängig ist es vor allen Dingen eine Zeitschrift der Publikumspresse über die Verwendung eines originellen Transportmittels wie des Radios, Fernsehens oder des Internets zu auszubauen, wodurch das Ganze einer Produkterweiterung gleichkommt. Denn sie verfügen alle über die gleiche Essenz, die das selbe Charakterbild mit sich führen, welche aber an die jeweiligen möglichen Zielgruppen abgestimmt wurden, bei denen ein von der Situation abhängiges Nutzungsverhalten zugrunde gelegt wird, wie es beispielsweise von unterwegs, von zu Hause oder aus dem Büro sein kann. Aushängeschilder sind hierfür z.B. Stern oder Spiegel TV, die diese Umsetzung vollführt haben. Hier wird jedoch auch deutlich, dass der Auftritt an die speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Mediums angepasst werden muss, die unter anderem die variierenden Interessen der Benutzer des Fernsehens oder des Internets einpla-

---

<sup>126</sup> vgl. o.V.: „*Verlage suchen nach neuen Strategien*“, in asendia.de 2014, URL: <http://www.asendia.de/de/know-how-blog/verlage-suchen-nach-neuen-strategien/> [abgerufen am 20.06.2015]

<sup>127</sup> vgl. Eberspächer, Jörg (Hrsg.): *Die Zukunft der Printmedien, Perspektiven für die Publikumszeitschrift*, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag 2002, S. 20.

<sup>128</sup> ebd., S. 20.

nen.<sup>129</sup> Verfügt die Marke über ein derartig breites Umfeld, wird es gleichzeitig in die Lage versetzt seine Attraktivität für die Werbebranche zu erhöhen, denn mit diesem medienübergreifenden Auftreten lassen sich auch umfangreiche Werbekonzepte realisieren. Sie nutzen dabei jeweils den Vorteil des eingesetzten Mediums, die in ihrer Gesamtheit dem Betreiber erlauben eine bessere Verständigung und Auskunft an der Stelle von dem Benutzer zu erlangen, von der er augenblicklich seinem Medienkonsum nachgeht.<sup>130</sup> Gerade der Spiegel-Verlag ist ein gutes Aushängeschild mit seiner breitgefächerten Medienverfügbarkeit, die er dazu benutzt Kampagnen für Unternehmen aller Art auszurichten, wie man es beispielsweise an der nachfolgenden Abbildung 11, über die BMW AG als dessen Kunde, sehen kann.

### Die BMW 6er Erlebnistour 2011 als Adressgenerierungsmaßnahme von BMW

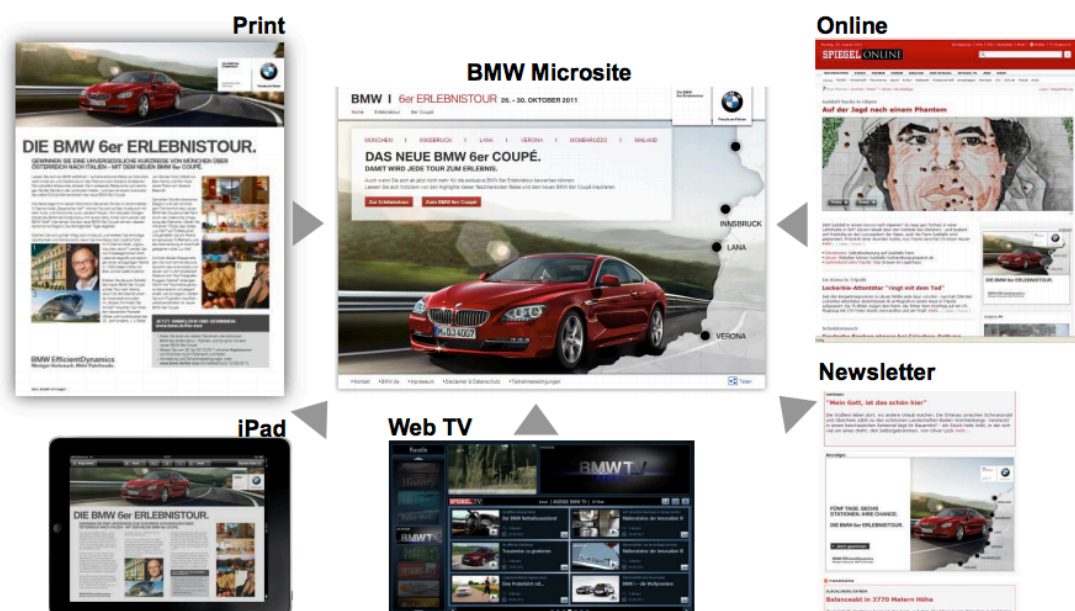


Abbildung 11: Spiegel Werbekampagne für BMW

(Quelle: Spiegel QC., Medienübergreifende Kampagnenbeispiele im Portfolio von Spiegel QC, veröffentlicht 2013, URL: <http://www.spiegel-qc.de/uploads/MediaSolution/Crossmedia%20Cases%20SPQC%202014.pdf> [PDF-Datei, Folie. 20] [abgerufen am 20.06.2015])

<sup>129</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 460.

<sup>130</sup> vgl. o.V.: Medienübergreifende Kampagnenbeispiele im Portfolio von Spiegel QC, in spiegel-qc.de 2013, URL: <http://www.spiegel-qc.de/uploads/MediaSolution/Crossmedia%20Cases%20SPQC%202014.pdf> [PDF-Datei, Folie. 2] [abgerufen am 20.06.2015]

#### 4.3.1.1.1 Crossmedia: Print und Web

Der Begriff Crossmedia steht für verschiedenartige Medien, die nebeneinander geschaltet sind. Das Verlagswesen bedient sich ihrer in verschiedenen Fachgebieten, so vorzugsweise als Strategie für ihre jeweilige Produkt- und Kommunikationsgestaltung, wo der Schwerpunkt aber maßgeblich auf der Planung der Handelsgüter und dem Mehrkanal-Absatz dieser Güter liegt. Die Kommunikationspolitik spricht dabei von einer Verknüpfung und Verflechtung gemischter Verständigungsmöglichkeiten und verschiedener Mediengattungen. Heute sind viele werbeträchtige Aktionen darauf ausgelegt crossmedial betrieben zu werden, denn dadurch steigert sich die Werbewirkung, indem die Vorteile der einzelnstehenden Medien gebündelt werden. Die Verteilung des Werbebudgets auf mehrere Kommunikationsmittel wie Zeitschrift, Internet oder Fernsehen erzielt eine weitaus höhere Wirkung beim Rezipienten, als wenn die gesamte Finanzkraft nur einem einzigen Medium zugutekommt. Crossmedia ist aber auch eine unternehmerische Taktik, um diverse Medieninhalte herzustellen und gewinnbringend zu vertreiben. Verlage setzen dabei besonders auf die Synergieeffekte der jeweiligen Medien und verwirklichen so einen Umschwung zu einem „[...] integrierten Medienunternehmen“.<sup>131</sup> Derartige Betriebe vereinen in sich nicht nur die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten, die für den Herstellungsprozess nötig sind, sie verfügen auch über eine breitgefächerte Menge an Medienformen, um einen kosteneffizienten Nutzen im Planungs-, Herstellungs- sowie Vertriebsprozess zu erreichen. Die Mediengattung World Wide Web sticht dabei besonders hervor, da sie im Grunde genommen in der Lage ist die meisten anderen Arten zu integrieren. Lohnenswert ist ein Online-Engagement für Verlagshäuser meistens jedoch nur dann, wenn die gesamten Bemühungen um einen Online-Auftritt unter dem Dach einer aussagekräftigen Print-Marke getätigt werden.<sup>132</sup> Sie rühmen sich mit einem hohen Vertrauensgrad und verfügen über langjährige Verbundenheit zum Leser. Genau um diese Marken haben sich in der Vergangenheit zahlreiche Online-Portale gebildet. Seitdem üben die Printmarken auch einen großen Einfluss auf das Web aus. Daher ist eine unternehmensinterne und medienübergreifende Kampagne aus Online und Print das Erfolgsrezept schlechthin. Wie jedoch eine derartige Kampagne auf

---

<sup>131</sup> Breyer-Mayländer, Thomas (2014), S. 378.

<sup>132</sup> vgl. ebd., S. 378f.

den Rezipienten wirkt und welche Möglichkeiten sich daraus insbesondere für die Werbebetreibung ergeben, hat sich der VDZ im Rahmen einer Studie angeschaut. Das Resultat war eindeutig. Kontakte, die über eine Mehrkanal-Kampagne, und in unserem Fall Internet sowie Print, erreicht wurden, erzielten ein überdurchschnittliches Interesse beim Kundenkreis. Beide Medienformen haben eine heitere Ausstrahlung auf den Nutzer. Print-Marken erweisen sich jedoch als ein eindeutiges Qualitätsversprechen, denn die Werbewirkung daraus wird als sachlich und anspruchsvoll wahrgenommen. Die Wahrscheinlichkeit für einen Klick auf beispielsweise eine Banner-Werbung oder Verknüpfung ist dadurch um ein Vielfaches höher.

Die Analyse des VDZ ergab schließlich, dass der gleichzeitige Einsatz von Print und Online eine vervielfachende Wirkung zur Folge hat, aus der er genau sechs Effekte auf die Einwirkung der Werbung herauskristallisieren konnte, die nachfolgend näher erläutert werden sollen.

### **Multi-Kanal-Effekt**

Die Begegnung mit einer ganzen Werbe-Kampagne, bestehend aus unterschiedlichen Medien, erzielt eine weitaus höhere Beachtung, als nur der Kontakt mit einem einzigen Medium. Die Kampagnen müssen somit durchgängig gleich aufbereitet werden und die platzierte Werbung in den unterschiedlichen Medienkanälen sollte stets einen leichten Bezug zueinander aufweisen können.

### **Innovations-Effekt**

Die Verwendung des Print-Mediums mit dem Internet gilt als fortschrittlich bei dem Rezipienten, so dass besonders klassische Print-Marken davon einen Vorteil erzielen können. Moderne Kommunikationswerkzeuge sollten von den werbebetreibenden Unternehmen besonders ins Auge gefasst werden, wie beispielsweise gegenseitiger Image-Transfer zweier Marken oder partnerschaftliche Errichtung schlanker Microsites.

### **Image-Effekt**

Frische und energiegeladene Print-Marken sind in der Lage einem klassischen Handelsgut neues Leben einhauchen. Jedoch muss zwingend beachtet werden, dass sowohl die Werbe- wie auch die Produkt-Marke über

einen gewissen Grad an Gemeinsamkeiten verfügen. Denn nur so ist es möglich das Ansehen der Ware zu beeinflussen.

### **Nutzen-Kombinations-Effekt**

Hat die Print-Werbung beim Rezipienten ein dringendes Verlangen nach Informationen geweckt, so ist das Internet in der Lage weiterführend dieses Verlangen zu stillen. Es ist überaus wichtig für Werbekunden, dass sie ihre Verknüpfungen in der Print-Ausgabe für die Online-Version möglichst ausgefallen und unmissverständlich platzieren und im Internet auch tatsächlich die Informationen liefern, die sie vorher im Magazin angekündigt haben.

### **Vertrauens-Effekt**

Aufgrund des Gefühls von Sicherheit und Zutrauen, die mit der Print-Marke begründet wurden und auf den Online-Bereich abstrahlen, ist die Bereitschaft des Interessenten auf anknüpfende Sortimentstiefen im Internet zu zugreifen deutlich höher. Die Furcht vor betrügerischen Angeboten ist überwunden. Um dies zu erreichen ist jedoch wichtig stets das Online-Sortiment mit dem Partner des Werbemediums abzusprechen.

### **Autonomie-Effekt**

Print- und Online-Werbung werden selbstverantwortlich und eigenwillig wahrgenommen. Im Gegensatz zur unausweichlichen Pflichtwerbung privater Rundfunkanstalten, wirkt die freie Entscheidungsgewalt über den Konsum von Werbung in Print und Internet geradezu einladend auf den Rezipienten.

Es lässt sich also festhalten, dass über die Print- und Online-Medien der Benutzer gezielt nach Informationen sucht und diese willentlich verarbeitet. Die darin verwickelten Medienmarken fungieren dabei selbst als Richtungsweiser, indem sie im Umfeld verschiedenster Themengebiete dem Rezipienten die Orientierung bewahren.

Wie sich eine erfolgreiche Crossmedia-Kampagne von Print und Online verwirklichen lässt, kann gut an der ehemaligen Zusammenarbeit zwischen der Marke Focus und dem Pharmazeutik-Unternehmen *Hexal* betrachtet werden. Mit dem Ziel die Menschen für Cholesterin-Gefahren zu sensibilisieren und nebenbei als möglicher Problemlöser aufzutreten, publizierte die Firma Hexal

Werbeanzeigen im Focus Magazin und in der spezifischeren Fachpresse *Fit for Fun*. Hinzu kamen noch Sonderauftritte im Web über Focus Online sowie einer redaktionell betreuten Microsite auf der Webpräsenz von Fit for Fun. Das Werbebudget für die jeweiligen Analog- und Digital-Kampagnen wurde nahezu komplett in zwei gleichmäßige Teile gespalten, mit dem Ergebnis, dass die Kaufbereitschaft von 9,3 Prozent auf ganze 19,3 Prozent anwachsen konnte.<sup>133</sup>

#### 4.3.1.1.2 Neue Produktformen

Wir sprechen von Nebenprodukten, die sowohl medial wie auch nicht-medial auf dem Markt der Zeitschriften rund um eine Marke gelegt werden, in der Hoffnung eine weitere gewinnträchtige Quelle erschließen zu können. Die Unternehmen betreiben dabei eine Art Brand Extension<sup>134</sup> mittels Merchandising Artikeln. Der positive Effekt, den der Leser von einer Zeitschrift wahrnimmt, soll somit auch auf Ableger-Produkte wie T-Shirts, Kalender, Bücher, CDs, DVDs, Spiele und vergleichbare Artikel abgestrahlt werden, die einen konkreten Bezug zu einem Magazin aufweisen.<sup>135</sup> Ein Aushängeschild dafür ist beispielsweise die Brigitte von Gruner+Jahr, die mit *Starke Stimmen* regelmäßig eine Hörbuch-Reihe veröffentlicht.<sup>136</sup> Ferner gibt es aber auch Artikel, die keinen eindeutigen Bezug zu einem Print-Produkt aufweisen, seien es Accessoires, Nahrungsmittel, Reisen usw.<sup>137</sup> Eine Kombination aus beiden Möglichkeiten ist jedoch nicht ausgeschlossen. So kann z.B. die Fitness-Zeitschrift Fit for Fun neue Produkte wie Salate, Wellness-Getränke oder Brotaufstriche unter dem Deckmantel seiner Marke veröffentlichen.<sup>138</sup> Es gilt solche Merchandising-Maßnahmen jedoch nicht mit Werbeartikeln zu verwechseln, die beispielsweise das Verschenken oder die Veräußerung zu Selbstkosten wie Feuerzeugen, Kugelschreibern und anderen Werbeträgern im Sinn haben, da dies keiner gewinnorientierten Strategie entspricht, sondern ausschließlich der Bemühung die eigene Marke populärer zu machen.

---

<sup>133</sup> vgl. o.V.: Print Positionen. Print und Online erfolgreich kombiniert. Crossmediale Kampagnen lösen Multipliering-Effekte aus – und führen so zum Wirkungserfolg, in voez.at (o.J), URL: <http://www.voez.at/download183> [PDF-Datei] [abgerufen am 20.06.2015]

<sup>134</sup> vgl. Rapp, Anna Katharina: Nicht-mediale Nebenprodukte von Publikumszeitschriften – Marktstatus und Marktentwicklung, Diplomarbeit, Mainz: Johannes Gutenberg-Universität 2007, S. 21.

<sup>135</sup> vgl. Pürer, Heinz / Raabe, Johannes (2007), S. 470.

<sup>136</sup> vgl. Schrag, Wolfram (2007), S.26.

<sup>137</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S.183.

<sup>138</sup> vgl. ebd., S.461.

#### 4.3.1.2 Digitale Transformation

Auf Verlage kommen viele Herausforderungen zu, um im digitalen Alltag bestehen zu können. Der Markt erfährt nach wie vor große Veränderungen, und es gibt bisher nur wenige Lösungsansätze, die sich als gewinnbringend erwiesen haben. Was muss ein Verlags-Unternehmen also alles leisten können, um jetzt noch erfolgreich dazustehen?

Zunächst einmal ist zu beachten, dass sich das Nutzungsverhalten von Menschen inzwischen geändert hat. Die neue Art, wie sie sich Informationen besorgen und verarbeiten, macht die Kernkompetenz der Verlage zur Nebensache. Sie müssen sich also fortschrittlichen Technologien öffnen und damit neue Produkte und Dienstleistungen hervorbringen. Produkte, welche die Verlagshäuser bereits seit längerem im Sortiment haben, müssen grundlegend erneuert werden. Sowohl neue wie auch alte Handelsgüter müssen nun klar erkennbare und abhebende Merkmale gegenüber Konkurrenzprodukten aufweisen. Da die Medien-Branche sich inzwischen so schnell verändert wie noch nie, müssen Verlage ein biegsames Gefüge aufweisen, um schnell reagieren zu können. Hierfür ist es notwendig neue Verfahren zu entwickeln, um fortschrittlich arbeiten zu können. All dies reicht jedoch nur aus, um am Markt präsent sein zu können. Doch können Verlage heute noch an Geld kommen?

Bisher war ihr altes Geschäftsmodell völlig ausreichend, um sorgenfrei existieren zu können. Doch seit dem digitalen Wandel gehört dieser Umstand der Vergangenheit an. Um heute noch wirtschaftlich zu sein, müssen Verlage ihren Content sowie dessen Vertriebsmöglichkeiten dem technischen Stand anpassen, sich für „[...] digitale Kanäle öffne[n] und optimier[en]“.<sup>139</sup> Geschäftsmodelle müssen daran angepasst werden. Denn ein qualitativer Content ist heutzutage nicht mehr das absolute Schlüsselkriterium, wofür die Menschen bereit sind zu zahlen. Kann ein Produkt oder eine Serviceleistung dem Kunden einen erheblichen Nutzen erweisen, oder eine besondere Erfahrung bieten, so wird er auch hier bereit sein das Unternehmen großzügig zu entlohnen.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Brunner, Philipp.: „*Verlage im Medienwandel: Digitalisierung und Innovation erfolgreich gestalten*“, in dmcgroup.eu 2013, URL: <http://www.dmcgroup.eu/blog/verlage-und-digitalisierung> [abgerufen am 24.06.2015]

<sup>140</sup> vgl. Brunner, Philipp.: „*Verlage im Medienwandel: Digitalisierung und Innovation erfolgreich gestalten*“, in dmcgroup.eu 2013, URL: <http://www.dmcgroup.eu/blog/verlage-und-digitalisierung> [abgerufen am 24.06.2015]



Nur wer die Digitalisierung bewerkstelligt, wird am Ende überleben. Der digitale Wandel macht vor keiner Branche halt, weder vor Print, noch vor allen anderen. Der Selektionsprozess unter den Branchen-Akteuren hat schon lange begonnen. Unter ihnen sind bereits zahlreiche Opfer, die über viele Jahre zur Elite ihres Geschäftsfeldes gehörten. So war *Kodak* einst einer der bedeutendsten Hersteller von Fotoapparaten und ist heute kaum noch auf diesem Gebiet aktiv, oder der Versandriese *Neckermann*, der im Jahr 2012 aufgab. Sie alle haben zu spät gesehen wie gravierend doch neue Technologien wie Cloud Computing, soziale Netzwerke und besonders die mobile Kommunikation das Verhalten des Konsumenten verändert haben.<sup>141</sup>

#### 4.4 Aufbaustruktur digitaler Medienhäuser

In den vergangenen Jahren haben sich die Strukturen der Verlage massiv verändert. Die immensen Zukäufe, Beteiligungen oder Neugründungen haben diese Unternehmen zu Konzernen weiterentwickeln lassen, deren Überschaubarkeit an die Grenzen jeglicher Außenstehender geht und sogar darüber hinaus. Es steckt aber auch eine konkrete Absicht dahinter. Verlagshäuser, oder besser gesagt Medienhäuser, wollen soweit es geht eine Transparenz ihrer Geschäftstätigkeit verhindern. Denn, wenn der Kunde durch die ganze Angebotspalette des Konzerns geführt wird, soll er natürlich keinen Verdacht schöpfen sich nur in einem einzigen Unternehmens-Universum zu bewegen und der freien Entscheidungskraft beraubt zu werden. Sollte zudem noch eines der angegliederten Unternehmen ein negatives Image ernten, wird diese Verschleierungstaktik dafür sorgen, dass der negative Effekt nicht auf andere Geschäftsbereiche abstrahlt und damit eine insgesamt ablehnende Reaktion gegenüber dem Konzern entsteht.

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde dennoch versucht ein Gesamtbild der 5 größten Publikumszeitschriftenverlage in Deutschland zu bilden. Da jedoch alle Konzerne ohne Ausnahme eine Auskunft diesbezüglich verweigerten, mussten die Strukturen anhand von frei verfügbaren Informationen im Internet zusammengestellt werden. Hierfür wurde neben der offiziellen Unternehmens-Webseiten auch der Bericht „Neues Kerngeschäft“ von 2013 des OCC Strategy Consultants -Unternehmens herangezogen. Des Weiteren

---

<sup>141</sup> vgl. Berdi, Christoph: „Fünf Studien zur digitalen Transformation“, in euroforum.de 2014, URL: [http://www.euroforum.de/news/Service--Fuenf-Studien-zur-digitalen-Transformation\\_450487](http://www.euroforum.de/news/Service--Fuenf-Studien-zur-digitalen-Transformation_450487) [abgerufen am 24.06.2015]

wurde auf die Schlagzeilen der letzten beiden Jahre über Google News geachtet. Für die Auswertung wurden jedoch nur Unternehmen bedacht, die eine eindeutige Leistung für den Verbraucher erbringen. Andere Aktivitäten, die z.B. im B2B-Bereich angesiedelt werden, sind nicht Gegenstand der Darstellung. Ebenso werden Portale von Zeitschriften nicht berücksichtigt.

#### 4.4.1 Tochterfirmen

Zur Differenzierung der Integration, der jeweiligen Struktur-Bestandteile, werden die gelisteten Unternehmen danach sortiert, welche unmittelbar dem Konzern angehören und in dieses vollständig integriert sind oder stattdessen nur über Anteile und daher über eine eingeschränkte Kontrolle verfügen. Der Einfluss der Konzernspitzen, in der nachfolgenden Auflistung, erstreckt sich auf die Tochter-Unternehmen zu 100 Prozent.

<b>Hubert Burda Media</b>		
Edelight.de	100%	Produktempfehlungen
Shoplove	100%	Produktempfehlungen
Bestwetten.de	100%	Pferdewetten
Tuneclub.de	100%	Digitale Abo-Produkte für Handys
Tunestar.de	100%	Musik-Produkte für Handys
Ebalance.de	100%	Ernährungsberatung

Tabelle 3: Tochter-Unternehmen Hubert Burda Media

<b>Axel Springer SE</b>		
Travelbook.de	100%	Online-Reiseführer
Stylebook.de	100%	Online-Modemagazin
StepStone	100%	Online-Jobbörse
20zwoelf.de	100%	Online-Magazin
Berlin1.de	100%	Stadtportal
Zuio.tv	100%	Web-TV Projekt
Red-carpet.de	100%	Online-Magazin
Wand-und-beet.de	100%	Wohn-und Einrichtungsportal
Meinestadt.de	100%	Städteportal
Bz-jobs.de	100%	Berliner Stellenportal
iKiosk	100%	Digitaler Kiosk
WieistmeinIP.de	100%	Internet-Geschwindigkeitsmessung
Gamigo.de	100%	Browserspiele-Anbieter

Tabelle 4: Tochter-Unternehmen Axel Springer SE

<b>Gruner+Jahr</b>		
Delinero.de	100%	Premium-Lebensmittel
Tausendkind.de	100%	Shop für Kindermode
Danato.com	100%	Geschenke Web-Shop

Chefkoch.de	100%	Rezept-Portal
Welldoo	100%	Entwicklung von Gesundheitsanwendungen
Roomido	100%	Portal für Wohndesign und Einrichtungslösungen
Urabia	100%	Portal für Eltern, Schangere und Menschen mit Kinderwunsch

Tabelle 5: Tochter-Unternehmen Gruner+Jahr

Funke Mediengruppe		
Joblocal.de	100%	Jobbörse
DerWesten.de	100%	Nachrichten-Portal
Lifeline.de	100%	Gesundheitsportal
Qualimedic	100%	Gesundheitsberatung
9monate.de	100%	Portal für junge Familien
Scheidenpilz.com	100%	Gesundheitsplattform
Mit Picke	100%	Mobile Sportberichterstattung
Absolventa	100%	Jobbörse für Studenten, Absolventen und Berufsanfänger
Trainee-geflüster.de	100%	Karriereportal
Praktikum.info	100%	Karriereportal

Tabelle 6: Tochter-Unternehmen Funke Mediengruppe

Bauer Media Group		
Wunderweib.de	100%	Frauenportal
Gebrauchtwagen.de	100%	Gebrauchtwagenbörse

Tabelle 7: Tochter-Unternehmen Bauer Media Group

(Quellen für Tabelle 3 bis 7: Eigene Darstellung. Die Recherche der einzelnen Angaben erfolgte auf Basis der Informationen aus den Websites mediadb.eu, occstrategy.com, meedia.de, der jeweiligen Unternehmens-Webpräsenzen sowie der Nachforschung über Google News.)

#### 4.4.2 Beteiligungen

Nachfolgend werden sämtliche Unternehmen gelistet, deren Einfluss sich von einer Mindestbeteiligung bis hin zu einer Höchstbeteiligung erstreckt. Für den Konzern Gruner+Jahr wurde allerdings eine Ausnahme vorgenommen und die Beteiligung an dem Spiegel-Verlag mitbedacht, obwohl dieses kein reines Digitalgeschäft betreibt.

Hubert Burda Media		
Cyberport	B.u.	Elektronikhändler
Computeruniverse	100%	Elektronikhändler
Silkes Weinkeller	74,9%	Online-Verkaufsportal
Etsy	B.u.	Online-Marktplatz für Hausgemachtes
Lumas	27%	Kusthändler
Windeln.de	B.u.	Online-Shop für Babyprodukte
Holidaycheck	63,66%	Bewertungsportal

Jameda	63,66%	Ärztebewertungsportal
Zoover	63,66%	Hotel- und Reisebewertungsportal
MeteoVista	63,66%	Wetterportal
Organize.me	63,66%	App zur Dokumentenablage
Mietwagencheck.de	63,66%	Mietwagenpreisvergleich
Huffington Post Deutschland	B.u.	Online-Zeitung
Xing	52,6%	Soziales Netzwerk
Jobbörse.com	52,6%	Job-Suchmaschine
Kanunu.de	52,6%	Arbeitgeber Netzwerk
Zooplus	29,84%	Tierfuttermittelversand
Fantasticzero.de	49%	Online-Angebote für Männer
Ning.com	49%	Social Websites - Generator
Lesmads.de	B.u.	Modeblog-Netzwerk
Finanzen100	B.u.	Finanzportal
NetMoms	B.u.	Eltern- und Frauenportal
Brash.de	B.u.	Online-Magazin
Gamona.de	40%	Spieleplattform
Zehn.de	B.u.	Ranking-Webseite
Kochrezeptz.de	B.u.	Kochrezept-Seite
52Weine.de	51%	Online-Shop
DayDresm.de	70%	Vermittler von Kurzreisen
Frontlineshop.com	B.u.	Shop für Streetware
Info24.de	B.u.	Versicherungsportal
Valentins.de	B.u.	Blumen-Direktversand
Handyorten24.de	B.u.	Handyortung in Deutschland
Nachtagenten.de	30%	Nightlife-Community
NoWhere	B.u.	Lokalisationsapp
Liebe.de	B.u.	Datingplattform
Gameduell	59,98%	Spieleanbieter
Escapio.de	B.u.	Hotel-Buchungsportal
Momox.de	B.u.	Online-Ankaufsservice
Fashion4home.de	B.u.	Shop für Designmöbel
Mytheresa.de	B.u.	Plattform für Damenmode
Tolingo.de	B.u.	Übersetzungsmarktplatz
Yatego.com	B.u.	Online-Shopping Marktplatz
Bueroservice24.de	B.u.	Büro-Dienstleistungen
Sofatutor.de	B.u.	Nachhilfe-Plattform
HomeToGo	B.u.	Suchmaschine für Ferienunterkünfte

Tabelle 8: Beteiligungen Hubert Burda Media

Axel Springer SE		
Idealo	74,90%	
Sparheld.de	74,90%	Gutschein-Portal
LadenZeile.de	78%	Zusammenstellung verschiedener

		Online-Shops
Immonet	88,7%	Immobilienportal
Wohnfinder.de	88,7%	Immobilienportal
Umzugsauktion.de	88,7%	Umzugsbörse
Umzugspreisvergleich.de	88,7%	Preisvergleich
Malervergleich.de	88,7%	Preisvergleich
Transfermarkt.de	51%	Online-Fußballportal
Runtastic	50,1%	Fitnessdaten-App
Kaufda.de	87,5%	Verbraucherinformations-Portal
Meinprospekt.de	87,5%	Schnäppchenführer
Autohaus24.de	50%	Autobörse
Finanzen.net	91%	Finanzportal
Immowelt	55%	Immobilienportal
Bauen.de	55%	Fachportal für Hausbau und Umbau
Ferienwohnung.com	55%	Portal für Ferienwohnungen
Wohngemeinschaft.de	55%	Portal für Wohngemeinschaften
Owant SAS	20%	Suchmaschine
Motor-Talk.de	20%	Auto-Community
Gefeminin.de	B.u.	Frauenportal
OnMeda	B.u.	Gesundheitsportal
Hamburg.de	61,9%	Stadtportal
Misterinfo.com	72,6%	Informationsportal
myEntdecker.de	B.u.	Urlaubs-Reiseportal
AirBnB	B.u.	Vermittlungsplattform
Arbeiten.de	B.u.	Jobbörse
Classiqs.com	B.u.	Marktplatz für Antiquitäten
TickTickTickets	B.u.	Ticketverkauf
ZenMate	B.u.	Internet Security

Tabelle 9: Beteiligungen Axel Springer SE

Gruner+Jahr		
Webauto.de	B.u.	Autobörse
Horsespot.de	B.u.	Pferde-Community
Megatest.de	B.u.	Kaufberatung
Spiegel-Verlag	25,25%	Verlagshaus
Outdoorchannel.de	59,99%	Alles rund ums Wandern
Auto-m.com	59,99%	Gebrauchtwagenbörse
Eurotransport.de	B.u.	Portal rund um die Nutzfahrzeug- branche

Tabelle 10: Beteiligungen Gruner+Jahr

Funke Mediengruppe		
Wir mobil	B.u.	Mobilfunkanbieter

Tabelle 11: Beteiligungen Funke Mediengruppe

Bauer Media Group		
Lifesum	B.u.	Gesundheitsportal
Navabi	B.u.	Shop für Übergrößen
Billigflieger.de	75%	Reisepreisvergleich-Anbieter

Tabelle 12: Beteiligungen Bauer Media Group

(Quellen für Tabelle 8 bis 12: Eigene Darstellung. Die Recherche der einzelnen Angaben erfolgte auf Basis der Informationen aus den Websites mediadb.eu, occstrategy.com, meedia.de, der jeweiligen Unternehmens-Webpräsenzen sowie der Nachforschung über Google News.)

#### 4.4.3 Das Geflecht

Aus den Ergebnissen der Tabelle lässt sich ableiten, dass die Konzerne ihr Augenmerk besonders auf die Bereiche des Content, Context und vor allen Dingen des (E-)Commerce gelegt haben. Großes Engagement im Digitalbereich zeigen insbesondere Springer und Burda. Lediglich die Bauer Media Group wirkt mit 5 Unternehmen im Online-Geschäft noch zurückhaltend. Versucht man den Aufbau aller Unternehmen bildhaft darzustellen, wird sich eine Baumstruktur offenbaren, da der Zugriff auf viele Betriebe auch über Zwischenstationen erfolgt, die als Betreiber des jeweiligen Geschäfts fungieren. So ist es z.B. bei Springer, der über die Bild Einfluss auf *travelbook* oder *stylebook* hat. Aber auch alle anderen 4 Mitbewerber verfügen über ähnliche Strukturen. Besonders Burda zeigt breiten Zugriff auf viele Jungunternehmen, aufgrund seiner Beteiligung an dem Investoren-Unternehmen *Acton Capitol Partners*, die sich in Start Ups engagieren. Wie dieses Gefüge letztlich aussieht, kann im Anhang (A.2. bis A.6.) näher betrachtet werden.

## 5. Das digitale Geschäft

Bereits 2002 ergab eine Umfrage des Juristen und Kommunalpolitikers Dr. Reinhard Wieczorek, dass zu diesem Zeitpunkt schon 89 Prozent der Verlage fest an die Bedeutung von digitalen Produkten glaubten. Sie erkannten dabei schnell, dass speziell der Online-Bereich eine signifikante Rolle spielen wird. Die bereits gelisteten Unternehmens-Zukäufe, die bis zur gegenwärtigen Zeit reichen, weisen auch darauf hin, dass die Verlage auf die Auseinandersetzung mit dem digitalen Business wohl oder übel eingestellt haben und dies mit jedem weiteren Jahr immer konsequenter verfolgen. Seit dieser Einsicht haben sie aber die Zeit vor allem dazu gebraucht zu begreifen, was sie letzten Endes anbieten wollen und was der technologische Stand überhaupt hergibt. Gegen 2002 waren es weitestgehend Webseiten, die den Nutzer an seinen Schreibtisch zerrten. Heute ist es dagegen der unmittelbare Zugang zu vielen Lebensgrundlagen. Zuallererst muss jedoch eingeräumt werden, dass digitale Produkte vollkommen verschieden entwickelt sein können, woran schließlich die vielfältigen Erwartungen der Nutzer sowie deren Konvention ausrichten und es entsprechende Strategien der Vermarktung erfordert.<sup>142</sup> Dieselben Technologien können sich aber auch als Hürden der jeweiligen Digitalstrategie erweisen, da sie entweder das offizielle Angebot unterwandern können oder dieses gar nicht erst bei allen ankommt.

### 5.1 Überblick digitaler Geschäftsbereiche

Bevor ein Verlag seine Strategie festlegt, muss er sich damit auseinandersetzen, wo er denn genau präsent sein will. Zwar beschränkt sich die Auswahl überwiegend auf unbewegliche und bewegliche Plattformen wie dem PC oder der Mobilsparte, bringen beide jedoch vollkommen unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich, bei denen der Verlag ganz genau schauen muss, ob es seine Idee unterstützt oder hindern wird. Kann es die Stärken der jeweiligen Plattform konsequent ausnutzen und genügt dessen Leistungsvermögen den Ambitionen des Verlages auch, so dass er keine Kompromisse oder Einschränkungen eingehen muss, um seine Zielgruppe zu erreichen.

---

<sup>142</sup> vgl. v. Lucius, Wulf D. (2014), S. 320.

### 5.1.1 Stationäre Geräte

Wir sprechen dabei von Maschinen, die fest an einen bestimmten Ort gebunden sind. Für den Normalverbraucher ist das für gewöhnlich der Personal Computer (PC). Ein Gerät, das heute noch die Basis eines computerisierten Haushaltes bildet und es ohne dieses den heutigen technologischen Fortschritt nicht hätte geben können. Bedauerlicherweise büßt inzwischen der private Rechner seine Bedeutung im Haushalt immer mehr ein. Sein bisher unübertroffener Vorteil der technischen Erweiterbarkeit ist heute nicht mehr gefragt. Stattdessen erneuert der Mensch lieber seine Geräte alle 2 bis 5 Jahre. Dies sind vor allem Menschentypen, die ihren Apparat nur für grundlegende Tätigkeiten verwenden und daher keine endlose Rechenkraft benötigen, die sonst ein Computerspieler, kreativer Mensch oder gar die Industrie einfordert. Für den Normalverbraucher sind bereits alle wichtigen Komponenten auf einer Platine verbaut und es ist ihm stets möglich mit der Welt um ihn herum zu kommunizieren. Sogar wenn es mal erforderlich ist einen Internetanschluss nachzurüsten, muss heute keine klobige Kiste aufgeschraubt werden, da sie stattdessen über genügend Schnittstellen verfügt, um über leicht zugängliche Module erweitert werden zu können.<sup>143</sup> Die letzteren Eigenschaften vereint in sich schließlich der Laptop, der heute womöglich als Kompromiss der stationären und der mobilen Welt gesehen werden kann. Werbebetreibende profitieren davon, dass sie ihre Zielgruppe immer noch großflächig und multimedial erreichen können, jedoch auch nur auf den ersten Blick. Denn dieses Vorgehen wurde inzwischen zu lange strapaziert. Die Werbeflut, die angebrochen war, hat dem Menschen so zugesetzt, dass er sich dies inzwischen nicht mehr gefallen lassen möchte und gerne Abhilfe durch neue Browser-Technologien holt, die es mittels *AdBlocker* erlauben die Werbung schlicht und einfach abzuschalten. Nur wer beim entsprechenden Anbieter für eine Freischaltung bezahlt, wird nicht geblockt. Und da der Interessent auch immer mehr dazu neigt seine Einkäufe mobil zu tätigen, erweist sich der PC als Werbepattform auf langer Sicht immer weniger interessant.

---

<sup>143</sup> vgl. o.V.: „*Mobile Endgeräte vs. Stationärer PC*“, in europe-technologies.com (o.J.), URL: <http://www.europe-technologies.com/mobile-endgeraete-vs-stationaerer-pc/> [abgerufen am 01.07.2015]



### 5.1.2 Mobile Geräte

Der entscheidende Vorteil dieser Kategorie lässt sich schon aus der Bezeichnung her erkennen, das Gerät ist mobil bzw. beweglich. Die Apparatur kann an jeden Standort transportiert werden, an dem sie erforderlich ist und das mühelos. Gemeint sind damit vor allen Dingen die heute üblichen Smartphones oder Tablets. Die Frage ist jedoch, ob sie auch bestimmte Nachteile mit sich bringen können. Aus der Sicht einiger Eigenschaften dürfte das zutreffen, denn eine Minderung der Größe sowie des entsprechenden Gewichtes müssen mobile Geräte Abstriche in der Ausstattung hinnehmen.<sup>144</sup> Glücklicherweise hat die Entwicklung der Technologie einen derartigen Sprung gemacht, dass seit der Einführung von SoC's (System on Chip), die Hersteller wie Intel, Qualcomm, Mediatek und vielen anderen in der Lage sind hohe Rechen- und Speicherleistung auf kleinstem Raum zu platzieren. Stattdessen sind aber die Ein- und Ausgabemöglichkeiten unter Einschränkungen gestellt. Wie gravierend diese ausfallen, entscheidet schließlich die jeweils zum Einsatz kommende Software. Der Touchscreen ist dabei die gängigste Lösung. Sie kommt auch bisher dem natürlichen Empfinden eines Print-Mediums nahe, in der man blättern kann. Insgesamt macht es gerade diese Kombination möglich die digitale Ausgabe einer Zeitschrift erst richtig in ihrem vollem virtuellen Umfang spürbar zu machen, was bei der herkömmlichen Computer-Erfahrung einfach fehlt. Die Rechenleistung ist zudem soweit ausreichend, dass eine vergleichbare visuelle Qualität des Printmediums nachgestellt werden kann, ohne heiß zu laufen. Nur durch die jeweils unterschiedliche Bildschirmgröße sind Publikationen an einige Gestaltungsregeln gebunden, um benutzerfreundlich zu wirken, sei es im Layout oder der Typografie. Solche Regeln sind aber nicht nur durch die Technologie an sich bedingt, sondern werden auch von den jeweiligen Online-Kiosken, wie dem von Apple oder Amazon, auferlegt. Jeder, der dort vertreten sein will, muss sich an Vorschriften halten, die Metadaten, Schriftarten, Bildgrößen und die Stabilität der Applikation betreffen, damit die Darstellung der Publikation innerhalb der jeweiligen Betriebsumgebung einheitlich verläuft. Verlage sind aber besser beraten nicht einfach ihr Print-Produkt auf mobile Geräte zu adaptieren, sondern die volle Stärke der Hardware zu nutzen, die es bietet. Das intuitive

---

<sup>144</sup> vgl. o.V.: „*Mobile Endgeräte vs. Stationärer PC*“, in europe-technologies.com (o.J.), URL: <http://www.europe-technologies.com/mobile-endgeraete-vs-stationaerer-pc/> [abgerufen am 01.07.2015]

Herumblättern mittels Touch-Oberfläche ist nur die Spitze des Eisbergs. Mit dem Einbinden von Musik, Videos, interaktiven Grafiken oder Verknüpfungen, die zudem noch im selbigen Programm aufgehen, sind die Unternehmen in der Lage einen eindeutigen Mehrwert für den Benutzer zu schaffen. Die selbigen Möglichkeiten bieten sich auch an, um völlig neue Werbepartner zu finden, die den Benutzer mit ihren Anzeigen interaktiv ansprechen. Wichtig ist jedoch, dass durch diese technologische Plattform es den Medienhäusern möglich ist, im Bereich des E-Commerce, den Kunden beim gesamten Kaufentscheidungsprozess zu begleiten.<sup>145</sup>

### 5.1.3 Verlage als Dienstleister

Aufgrund der Erkenntnis über unternehmerische Beteiligungen, konnten in Erfahrung gebracht werden, dass Verlage derweil vermehrt als Händler des E-Commerce auftreten. Jedoch gibt es noch weitere Geschäftsbereiche, die in der Analyse nicht aufgeführt werden. Dabei handelt es sich um das Anbieten von Marketing-Services, speziell im Online-Bereich, darunter auch im Affiliate-Marketing. Verlage treten somit auch als Agenturen<sup>146</sup> auf, die inzwischen ganze Maschinerien in diesem Segment betreiben. Dabei dient es nicht nur der Vermarktung des eigenen Sortiments, sondern sie stellen ihre Leistung auch Dritten zur Verfügung. Allein Gruner+Jahr, Axel Springer und Hubert Burda Media haben insgesamt Zugriff auf über 21 Unternehmen, die sich mit der Vermarktung von Waren und Dienstleistungen beschäftigen. Besonders auffällig ist das Joint Venture, bei dem alle drei Verlagshäuser an dem Unternehmen *AD Audience* beteiligt sind, das sich auf den Bereich des *Targeting* spezialisiert hat.<sup>147</sup> Das Unternehmen erklärt selbst indirekt, dass es im großen Umfang mit *Big Data* arbeitet, nämlich dem Sammeln kleiner Informationseinheiten im großen Stil und der anschließenden Interpretation dessen in seiner Gesamtheit.<sup>148</sup> Auch ein Engagement im Preisvergleich,

---

<sup>145</sup> vgl. o.V.: „Mit dem Printmagazin aufs iPad und den Kindle Fire: Worauf Verleger achten sollten“, in press.pressmatrix.de 2012, URL: <http://press.pressmatrix.de/31614-mit-dem-printmagazin-aufs-ipad-und-den-kindle-fire-worauf-verleger-achten-sollten> [abgerufen am 01.07.2015]

<sup>146</sup> vgl. o.V.: „Verlagshäuser müssen sich zu E-Commerce-Dienstleister wandeln“, in nextmediablog.de 2013, URL: <http://nextmediablog.de/cross-media/%E2%80%9EVerlagsh%C3%A4user-m%C3%BCssen-sich-zu-e-commerce-dienstleister-wandeln%E2%80%9C> [abgerufen am 08.07.2015]

<sup>147</sup> vgl. o.V.: „Worum geht es beim Targeting?“, in omkt.de (o.J.), URL: <http://www.omkt.de/targeting/> [abgerufen am 08.07.2015]

<sup>148</sup> vgl. o.V.: „Das Unternehmen“, in adaudience.de (o.J.), URL: <http://www.adaudience.de/index.php?id=3> [abgerufen am 08.07.2015]

Content- und Community Publishing, Software-Publishing sowie Gutschein- und Couponing Publishing ist gegeben.<sup>149</sup>

Für den neuesten Coup sorgte im Juni schließlich Axel Springer, der durch das Bundeskartellamt die Bewilligung erhalten hat mit der Funke-Mediengruppe ein neues Kooperationsunternehmen namens *Media Impact* aufzubauen, das sich um die Vermarktung des gesamten Angebots beider Unternehmen kümmern soll. Zuvor hatte sich jedoch Springer schon um die Vermarktung zahlreicher Marken von Funke gekümmert, das es in Form einer vertraglich vereinbarten Dienstleistung erbracht hatte. Der bereits erfolgte Abverkauf von zahlreichen Springer-Zeitschriften an Funke spielte dabei eine nicht unbedeutende Rolle und war offenbar nur der erste Schritt in einer weitreichenden Zusammenarbeit zweier Großmächte, wodurch aber besonders Springer sich seine Präsenz in der Print-Branche weiter erhalten möchte, aber eben auf seine neue digitale Art. In diesem Sinne bestätigt sich nicht nur der Drang nach Kooperationsarbeit zwischen den Verlagen, sondern die Verflechtung der Unternehmen nimmt unweigerlich immer größere Maßstäbe an.<sup>150</sup>

## 5.2 Analytische Betrachtung der Geschäftsmodelle

„Ein Geschäftsmodell [...] ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann.“<sup>151</sup> Der wichtigste Punkt eines Entwurfs des jeweiligen Geschäftsmodells ist die Charakteristik der Wertschöpfung. Durch die Auswahl des Geschäftsmodells werden grundlegende Entschlüsse gefasst, die eine weitsichtige Positionsbestimmung und Ausrichtung des Wachstums bezwecken. Geschäftsmodelle sind schließlich Gebilde, die aus bis zu drei Bestandteilen zusammengesetzt sind.

- **Nutzenversprechen:** Was ist der Wert, den die Kunden durch die Beziehung zum Produkt oder Unternehmen gewinnen?

---

<sup>149</sup> vgl. Allgeyer, Tobias: „Welche Publisher-Modelle gibt es im Affiliate Marketing?“, in *handwerk-magazin.de* 2014, URL: <http://www.handwerk-magazin.de/welche-publisher-modelle-gibt-es-im-affiliate-marketing/150/18584/242562> [abgerufen am 20.07.2015]

<sup>150</sup> vgl. Bartl, Marc: „Funke Mediengruppe & Axel Springer: Bundeskartellamt winkt Vermarktungs-Joint-Venture durch“, in *kress.de* 2015, URL: <https://kress.de/tagesdienst/detail/beitrag/131805-funke-mediengruppe-axel-springer-bundeskartellamt-winkt-vermarktungs-joint-venture-durch.html> [abgerufen am 08.07.2015]

<sup>151</sup> Grösser, Stefan: „Geschäftsmodell“, in *wirtschaftslexikon.gabler.de* (o.J.), URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html> [abgerufen am 12.07.2015]

- **Gestaltung der Leistungserstellung:** Wie entsteht der Nutzen?
- **Ertragsbildung:** Welcher Gewinn und welche Last entsteht durch das Produkt?<sup>152</sup>

Durch die Ermittlung der Aufbaustruktur von Verlagen aus Kapitel 4.4 konnten bestimmte Produktarten herauskristallisiert werden. Diese gilt es nachfolgend auf die bereits erwähnten Bestandteile zu untersuchen.

### 5.2.1 E-Journal

Das E-Journal oder das E-Paper ist eine digitale Ausgabe der Original-Zeitschrift. Der gesamte Inhalt, einschließlich Titelblatt und Inhaltsverzeichnis, können im Internet eingesehen und bei Bedarf heruntergeladen werden, z.B. als PDF. Derartiges Produkt bietet oft eine allgemeine Übersicht, wo die Themen-Schlagzeilen sowie Überschriften merklich auffallend sind. Zu den einzelnen Texten gelangt man entweder Mittels Klick auf das Thema oder durch das „Heranzoomen“. Auch die Interaktion über „Scrollen“ oder „MouseOver“ ist möglich. Ein Umblättern geschieht durch das Klicken an den Rändern mit der Maus oder dem Finger. Durch interne Verknüpfungen oder einer Stichwort-Suche kann auf bestimmte Seiten sowie Themen direkt zugegriffen werden. Insgesamt gestaltet sich die Anwendung des Produkts für den Kunden verhältnismäßig simpel, da das E-Journal bemüht ist das genaue Abbild der Print-Ausgabe zu sein. Wenn der Kunde bereits die gedruckte Zeitschrift in der Anwendung hatte, wird er sich bei der digitalen Version schnell zurechtfinden und wissen wo er die jeweiligen Informationen genau vorfindet, nach denen er sucht, da der strukturelle Aufbau erhalten bleibt. Was die Aktualität angeht, so befindet sich das E-Journal zwischen der original Printausgabe und dem Material, das im Internet veröffentlicht wird. Zwar lässt sich das Produkt nicht durchgehend aktualisieren, durch die Erübrigung des Druck-Verfahrens sowie des mühseligen Weges der physischen Distribution kann bereits vor dem Erscheinen der Print-Ausgabe auf das Material zugegriffen werden. Hiervon profitieren insbesondere Abonnenten, die im Ausland ansässig sind, da der Transport sonst bis zu mehreren Wochen in An-

---

<sup>152</sup> vgl. Schwarzer, Bettina / Spitzer, Sarah: Zeitungsverlage im digitalen Wandel, 1. Aufl., Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2013, S. 18f.

spruch nimmt.<sup>153</sup> Auch reduzieren sich für diese die Bezugskosten, da ein internationaler Versand ebenfalls hoch ausfallen kann.<sup>154</sup> Verlage selbst profitieren auch im hohen Maße von der elektronischen Ausgabe. Denn noch vor dem eigentlichen Druck ist die Digital-Fassung schon fertiggestellt, so dass deutlich geringere Kosten und leichtere Produktionsverfahren in Kauf genommen werden müssen, als die es z.B. bei der Online-Ausgabe sind. Eine Einsparung der Logistik- sowie Vertriebskosten ist gänzlich möglich. Die multimedialen Fähigkeiten dieses Produkts sind auch für die Werbetreibenden von großer Relevanz. Diese ermöglichen es unterhaltsamere Anzeigen zu schalten, die folglich größere Aufmerksamkeit auf sich binden können, als bei der herkömmlichen Werbung in Print. Zudem können die Zugriffe auf die Werbung eindeutig gezählt werden.<sup>155</sup> Die Preisgestaltung für dieses Produkt orientiert sich dabei größtenteils an der Höhe für die Einzel- und Abo Verkäufe der gedruckten Fassung. Mit Preisabschlägen ist nur geringfügig zu rechnen. Stattdessen ist der gebündelte Abo-Verkauf von der Digital- und Print Ausgabe üblich, die zusammen zu einem Preis angeboten werden, der bis zu 30 Prozent niedriger sein kann als im Einzelverkauf. Verlage entschließen sich aber immer häufiger dazu ihre elektronischen Ausgaben über eine Internet-Bibliothek anzubieten. Der Preisvergleich erweist sich dann jedoch absichtlich schwieriger, da hierbei der Zugang mittels einer Gebühr erworben wird und keine Transparenz zu den jeweiligen Heft-Einzelpreisen besteht. Auch kann das Unternehmen sein Produkt dadurch vertreiben, indem es das an eine App bindet, die über ein Online-Shop von Apple, Google oder Microsoft vertrieben wird. Im Falle von Spiegel kann sich der Kunde dadurch 70 Cent pro Ausgabe einsparen und bekommt neben der App-Fassung auch das E-Paper mit dazu.<sup>156 157</sup>

### 5.2.2 App

Unter diesem umgangssprachlichen Begriff verbirgt sich nichts Geringeres als eine Softwareanwendung für mobile Geräte, seien es iPhones, iPads oder diverse Hardware von Google oder dessen Partnern. Unterschieden werden dabei zwei Sorten von Apps: die nativen Anwendungen und die Web-

---

<sup>153</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 420ff.

<sup>154</sup> vgl. Brunner, Martin F. (2008), S. 174.

<sup>155</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 422.

<sup>156</sup> vgl. v. Lucius, Wulf D. (2014), S. 335f.

<sup>157</sup> Die Zahlen und das Angebot wurden auf den gegenwärtigen Stand des Anbieters Spiegel aktualisiert.

Anwendungen. Die ersteren haben die Eigenschaft, dass sie speziell für das jeweilige Betriebssystem programmiert worden sind und dadurch das volle Potenzial sowie dessen Möglichkeiten ausschöpfen können. Die Anwendung befindet sich komplett auf dem Endgerät. Für den Nutzer besteht meistens nur ein zentraler Bezugsort, der Shop vom jeweiligen Hersteller des Systems, an dessen Auflagen sich die Entwickler strikt halten müssen, um ihre Anwendung dort anbieten zu können. Hierfür wird zudem eine Entwicklergebühr fällig und für jeden Einzelerlös kassiert der Shop-Betreiber einen Prozentsatz. Besonders Verlage, deren Angebot seitens der Zeitschriften sich auf Beratung ausrichtet, sei es beim Thema Natur, Sprachen, allgemeine Bildung, Reisen, Kochen und vielem mehr; ist diese Technologie sinnvoll. Kostenintensiv wird die Angelegenheit durch die Entwicklung des Programms sowie anschließender Pflege. Der Inhalt vom Programm kommt dagegen von der selbigen Redaktion, die sonst das Print-Produkt betreuen.

Die Web-Apps sind stattdessen Programme, die auf Webentwicklung basieren. Möglich ist auch eine Kombination aus beiden Varianten. Entweder wird einfach ein App –ähnlicher Startknopf auf dem Desktop platziert, der dann die entsprechende Website aufmacht und im Vollbild ohne lästige Betriebssystem-Elemente darstellt oder es wird eine Anwendung kreiert, die den eigentlichen Inhalt aus dem Internet lädt. Beide Möglichkeiten können jedoch nur außerhalb des Betreiber-Shops realisiert werden. Zwar verfügt dann der Hersteller über die völlige Gestaltungsfreiheit, muss sich aber auch um den Vertrieb der App ausschließlich selber kümmern.<sup>158</sup> Aufgrund der Differenz durch Ausstattung bei Apps via multimediale und interaktive Funktionen, erfolgt die Preisgestaltung oft eigenständig vom eigentlichen Produkt. Das Preisumfeld ist stattdessen entscheidend, in dem sich die jeweilige App im Shop befindet. Gegenwertig sind die Preise unter dem des Original-Produkts. Ihnen wird aber oft die gleiche Wettbewerbsfähigkeit zugesprochen. Erwähnenswert sind hier z.B. Apps von Nachrichtenmagazinen. Seitens der Verlage ist jedoch die Furcht groß, dass die niedrigeren Preise auch die Lust an der gedruckten Zeitschrift schmälern.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> vgl. v. Lucius, Wulf D. (2014), S. 330f.

<sup>159</sup> vgl. ebd., S. 334f.

### 5.2.3 Online-Couponing

Zwar kein Produkt an sich aber ein wirkungsvolles Werbemittel ist der Vertrieb von Wertgutscheinen. Denn weil der Online-Handel floriert, verändert sich auch das Kaufverhalten in Deutschland. Menschen greifen immer öfter zu Rabatt-Angeboten im Online-Bereich zu, wo neben Gutschein-Codes auch die Online-Coupons besonders beliebt sind.<sup>160</sup> Hoch im Kurs sind dabei besonders Rabatte für „[...] Unterhaltungselektronik (76 Prozent), Kleidung (68 Prozent), Hotels und Reisen (67 Prozent), Veranstaltungen und Events (53 Prozent) [sowie] Beauty- und Wellness-Angebot[e] (50 Prozent) [...]“. Normale Shops und auch Rabatt-Shops bieten hierbei äußerst preisbewussten Konsumenten eine zuverlässige Art Geld einsparen zu können. Die Coupons oder Gutscheine, die hierbei anfallen, beinhalten kleine Rabattcodes, die bei einem Online-Einkauf durch die Eingabe in ein spezielles Feld während des Bestellvorganges den Gesamtpreis, entsprechend dem Code-Wert, reduzieren. Solche Aktionen sind aber nicht nur ein Vorteil für den Kunden und es bedeutet nicht, dass die Unternehmen deswegen große finanzielle Ausfälle in Kauf nehmen müssen. Stattdessen ist es ein effektiver Kaufansporn, der dazu noch die Popularität der Marke erhöht, bestimmte Waren zusätzlich unterstützt und den saisonalen Umsatzausfall mindert. Diese Art der Werbemaßnahme ist aber auch ein bewährtes Hilfsmittel, um gezielt bestimmte Zielgruppen ansprechen zu können und diese kontinuierlich an sich zu binden. Der Eindruck beim Kunden ein Schnäppchen gemacht zu haben, ruft bei ihm besonders positive Emotionen hervor und folglich auch eine angenehme Assoziation zum Shop, wo er das Gut erworben hat.<sup>161</sup>

### 5.2.4 Location-Based-Services

Es sind Dienste, die einen Bezug zum gegenwärtigen Aufenthaltsort der Person herstellen. In der Anwendung bekommt der Benutzer mittels seiner Position Informationen angezeigt, die speziell auf seine augenblickliche Situation zugeschnitten sind. So z.B. verschiedene Dienstleistungsangebote, die er über sein mobiles Gerät wie Smartphone oder Tablet einsehen kann. Ent-

---

<sup>160</sup> vgl. o.V.: „Deutschland wird vom Online-Couponing-Fieber befallen“, in absatzwirtschaft.de 2015, URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/deutschland-wird-vom-online-couponing-fieber-befallen-55391/> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>161</sup> vgl. o.V.: Leitfaden Couponing. Herausforderungen und Potenziale von Gutscheinen im Affiliate Marketing, in bvdw.org 2013, URL: <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/lf-couponing-web-ds.pdf?file=2923> [PDF-Datei, Folie 6] [abgerufen am 14.07.2015]

sprechend wird das Verfahren meist über eine App angewendet. Dessen Position wird dadurch erkannt, dass das jeweilige Endgerät in die nächstgelegenen Funkzellen eingewählt ist, was unter der Bezeichnung Cell-ID geführt wird. Durch die Information, welche die Cell-ID in sich trägt, können die LBS den Aufenthaltsort beiläufig ermitteln.<sup>162</sup> Alternativ lässt sich die Position des Gerätes über den eingebauten GPS-Empfänger bestimmen, die zudem noch deutlich genauer ist als der über die Funkzellen, da hier mindestens zwei Satelliten den Standort ermitteln.<sup>163</sup> Die daraus resultierenden Dienste werden üblicherweise in zwei Kategorien eingeteilt, reaktive und proaktive Dienste. Bei den Erstgenannten muss der Benutzer selbst die Anfrage nach Informationen starten, während bei der anderen Art vielfältige Daten aus dem Umland zwischenzeitlich an die Person geschickt werden. Gegenwärtig lässt sich LBS zu folgenden Absichten nutzen:

- Vertrieb von Werbung
- Service- und Transportmanagement, wie die Nachverfolgung von Postsendungen.
- Sicherheitsmaßnahmen, um beispielsweise die Person bei Notrufen aufzufinden.
- Tracing Services, zum Auffinden von Hotels, Tankstellen, Restaurant oder anderen Betrieben.<sup>164</sup>

Besonders lokale Angebote und Informationsauskünfte um die eigene Position sind ziemlich Erfolgsversprechend. Häufig besuchte Orte in der jeweiligen Stadt können auf dem Smartphone standardmäßig eingestellt sein. Dating-Apps weisen ebenso eine besondere Eignung für die Technologie auf.<sup>165</sup> Auch Auskünfte über Ausgahmöglichkeiten oder das Kinoprogramm des nächstgelegenen Kinos sind möglich.<sup>166</sup> Für Unternehmer bzw. Betreiber ist aber vor allem der Vertrieb von Werbung von derartigen standortbezogenen

---

<sup>162</sup> vgl. o.V.: „Location-Based-Services (LBS)“, in *gruenderszene.de* (o.J.), URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/location-based-services-lbs> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>163</sup> vgl. o.V.: „Wie funktioniert GPS?“, in *magicmaps.de* (o.J.), URL: <http://www.magicmaps.de/produktinfo/anwendung/wie-funktioniert-gps.html> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>164</sup> vgl. o.V.: „Location Based Services / LBS“, in *onlinemarketing.de* (o.J.), URL: <http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-location-based-services-lbs> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>165</sup> vgl. Friedrichsen, Mike / Brunner, Martin F. (2007), S. 451.

<sup>166</sup> vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (Hrsg.): *Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus. Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz*, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2015, S. 76.



Anwendungen interessant, da ihre Marketingbemühungen deutlich konkreter und somit interessanter für den Anwender ausfallen.<sup>167</sup>

### 5.2.5 Soziale Netzwerke

Hierbei handelt es sich um Gesellschaften, die in der virtuellen Realität aktiv sind. Dort treffen sich Menschen aus allen Teilen der Welt, um sich über verschiedene Themen auszutauschen, seien es Hobbys oder kollektive Interessen. Das Angebot eines sozialen Netzwerkes stößt weitestgehend bei den meisten handlungsfähigen Altersgruppen auf großen Zuspruch. Die Integration erfolgt durch das Erstellen eines Profils, zudem noch personenbezogene Angaben gemacht werden, welches mit hochgeladenen Fotos untermalt wird. Die Verständigung zwischen den Profilen erfolgt durch die jeweils zugehörigen Pinnwände oder durch die eingebauten Nachrichten- und Chat-Funktionen. Vorrangig steht jedoch der Sinn alte Freunde zu finden sowie neue Bekanntschaften über Freundeskreise zu knüpfen.<sup>168</sup> Ein soziales Netzwerk ist somit ein Mittel zur Wiedergabe der eigenen Person und der „[...] Vernetzung von Freunden durch die Freundeslisten.“<sup>169</sup> Dies alles gilt jedoch nicht zwangsläufig nur für einzelne Individuen. Auch Unternehmen haben die Möglichkeit sich ein Profil anzulegen und sich entsprechend zu präsentieren. Auf diese Weise sind sie auch näher dran an ihren Kunden, was die ganze Angelegenheit für sie zu einem attraktiven Werkzeug ihrer Geschäftstätigkeit macht. So sind sie dadurch in der Lage Meldungen zu veröffentlichen, soziale Werbung zu schalten, Beiträge veröffentlichen, Rabattaktionen und Umfragen zu veranstalten, Anfragen beantworten, Monitoring und Reporting zu betreiben.<sup>170</sup> Bisher sind solche Aktivitäten aber nicht gewinnbringend. Vielmehr bringt es auf langer Sicht den Vorteil viel Traffic zu erzeugen und eine durchgehende Bindung über die Kommunikation zu wahren.<sup>171</sup>

---

<sup>167</sup> vgl. o.V.: „*Location Based Services / LBS*“, in [onlinemarketing.de](http://onlinemarketing.de) (o.J.), URL:

<http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-location-based-services-lbs> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>168</sup> vgl. o.V.: „*Facebook & Co*“, in [klicksafe.de](http://www.klicksafe.de) (o.J.), URL: <http://www.klicksafe.de/themen/kommunizieren/soziale-netzwerke/was-sind-soziale-netzwerke/> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>169</sup> o.V.: „*Facebook & Co*“, in [klicksafe.de](http://www.klicksafe.de) (o.J.), URL: <http://www.klicksafe.de/themen/kommunizieren/soziale-netzwerke/was-sind-soziale-netzwerke/> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>170</sup> vgl. Trautmann, Johanna: „*Wie verhalten sich Verlage im Social Web?*“, in [unified-dialog.com](http://unified-dialog.com) 2013, URL: <http://www.unified-dialog.com/de/wie-verhalten-sich-verlage-im-social-web/> [abgerufen am 14.07.2015]

<sup>171</sup> vgl. Lotzin, Matthias: „*Verlage entwickeln individuelle Konzepte für die Social Media Integration*“, in [adzine.de](http://www.adzine.de) 2013, URL: <https://www.adzine.de/2013/04/verlage-entwickeln-individuelle-konzepte-fuer-die-social-media-integration-social-media-marketing/> [abgerufen am 14.07.2015]

### 5.2.6 Gaming

Eine weitere Nische hat sich im Bereich Gaming herausgestellt. *Skillgaming* ist hier das Zauberwort. Es sind kleine Geschicklichkeitsspiele, die überwiegend über das Internet gespielt werden können.<sup>172</sup> Die Auswahl geht dabei von Backgammon, Skat, Solitaire, Rommé und vielen anderen. Der besondere Anreiz ist die Möglichkeit mit Geld zu spielen, wobei dies nicht zwangsläufig Pflicht ist. Die Spieler treten gegeneinander und nicht gegen Computer an. Es herrscht ein harter Wettbewerb, der nicht zuletzt auf Turnieren ausgetragen wird.<sup>173</sup> Großes Aushängeschild ist hier z.B. das Unternehmen *Gameduell* von Hubert Burda Media. Über 60 Spiele<sup>174</sup> bietet es seinen Nutzern an, von denen es inzwischen an die 20 Millionen<sup>175</sup> gibt. Das Ertragsmodell gestaltet sich anschließend dadurch, dass das Betreiber-Unternehmen sich über Anteile an den Spielumsätzen finanziert, die über Wetteinsätze geschehen. Die Anteilsspanne kann sich hierbei von 4,5 Prozent bis 25 Prozent erstrecken.<sup>176</sup>

### 5.2.7 Plattform / Website

Unter einer Plattform ist im Online-Bereich grundsätzlich ein Webauftritt oder eine Website zu verstehen, die in ihrer Ursprungsform aus mehreren Unterseiten besteht, welche über eine Navigation angesteuert werden. Der Zugriff erfolgt mittels einer passenden Domain bzw. Web-Adresse über einen Computer-Browser. Die dort platzierten Inhalte und Materialien sind für gewöhnlich dazu bestimmt der Öffentlichkeit angeboten zu werden.<sup>177</sup> Der Anwendungszweck kann und darf jedoch nicht pauschalisiert werden, da sich inzwischen Zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für Webpräsenzen etabliert haben. Für Verlags- und Medienunternehmen ist es neben der Präsenz der bereits etablierten Print-Marke besonders der Nutzen im E-Commerce, wodurch sich

---

<sup>172</sup> vgl. o.V.: „*Gameduell – Spiele um Geld spielen*“, in gamesbasis.com (o.J.), URL: <http://www.gamesbasis.com/gameduell.html> [abgerufen am 15.07.2015]

<sup>173</sup> vgl. o.V.: „*Geld verdienen mit Online-Spielen*“, in nebenjob.de (o.J.), URL: [http://www.nebenjob.de/njtipps/nebenjobtipp\\_73.html](http://www.nebenjob.de/njtipps/nebenjobtipp_73.html) [abgerufen am 15.07.2015]

<sup>174</sup> vgl. o.V.: „*Mit Online Games Geld im Internet verdienen*“, in erolfgreich-geld-im-internet-verdienen.info (o.J.), URL: <http://erolfgreich-geld-im-internet-verdienen.info/ohne-website/mit-online-games/> [abgerufen am 15.07.2015]

<sup>175</sup> vgl. o.V.: „*Gameduell – Spiele um Geld spielen*“, in gamesbasis.com (o.J.), URL: <http://www.gamesbasis.com/gameduell.html> [abgerufen am 15.07.2015]

<sup>176</sup> vgl. o.V.: „*Skillgaming*“, in lingfang.de 2015, URL: <http://www.lingfang.de/wiki/Skillgaming> [abgerufen am 15.07.2015]

<sup>177</sup> vgl. o.V.: „*Definition Website*“, in omkt.de (o.J.), URL: <http://www.omkt.de/website-definition/> [abgerufen am 15.07.2015]

zahlreiche E-Shop und Marktplatz-Angebote etabliert haben.<sup>178</sup> Ebenso eignet es sich als hervorragender Vertriebsweg der eigenen klassischen Produktpalette, die aufgrund der digitalen Transformation nun auch papierlos unterwegs ist.

### 5.3 Hürden bei der Umsetzung einer Digitalstrategie

Der Einsatz von digitalen Technologien offenbart tolle neue Möglichkeiten für die Unternehmen. Sie können völlig neue Produkte kreieren oder den alten Klassikern zu neuem Glanz verhelfen. Gleichzeitig steigt aber auch die Gefahr der Verwundbarkeit, denn außerhalb seines Kerngeschäfts ist ein Verlag nicht mehr der absolute Herr der Lage. Man wird zusätzlich von neuen Begebenheiten abhängig. Besonders das Internet birgt solche Risiken und Gefahren, mit denen ein Unternehmen erst einmal umzugehen lernen muss.

#### 5.3.1 Piraterie

Das Internet ist den Verlagen insofern auch ein Dorn im Auge, dass es der perfekte Vertriebsweg für Raubkopien ist. Eigentlich ist diese Sorge eher den beliebten Produkten wie Musikaufnahmen, Filmen und Serien oder Software vorbehalten. Erst später fällt es einem ein, dass es auch möglich ist Print-Produkte digital zu vervielfältigen bzw. auf diesem Wege kostenfrei an das Material zu zugreifen. Dies ist aber nicht erst seit der Einführung von E-Paper oder PDFs möglich. Das Ganze nahm bereits seinen Lauf als die privaten Scanner für zu Hause als Peripheriegeräte für den PC auf den Markt kamen. Im Gegensatz zu einem Buch verfügt ein Magazin über deutlich weniger Seiten, so dass es den Privatanutzern zumutbar ist diese von Hand Seite für Seite zu kopieren und auf dem Heimrechner zu einem Dokument zusammen zu setzen. Anschließend kann eine 10 Megabyte große Datei problemlos ins Internet geladen werden. Portale für solches Material gibt es im Web genügend. So z.B. die bekannte *BoerseBZ*. Ein Forum, wo jede angemeldete Person Dateien verknüpfen kann, die sie zuvor auf *One-Click-Hoster* gelagert hat. Die Gesetzeshüter stehen solchen Angeboten meist machtlos gegenüber, denn das Material wird überwiegend im Ausland gelagert, in Ländern mit harmlosen Urheberrechten oder einem kompletten Mangel dessen. So

---

<sup>178</sup> vgl. o.V.: „Internet-Plattformen“, in handelswissen.de (o.J.), URL: <http://www.handelswissen.de/data/themen/Wareneinkauf/Einkaufsplaetze/Internet-Plattformen> [abgerufen am 15.07.2015]

wie im Fall von BoerseBZ ist allein schon die Domain im nordamerikanischen Belize registriert. Finanziert wird die Angelegenheit durch das Anbieten von schnelleren Download-Raten, um das Material, je nach Dateigröße, binnen Stunden oder Minuten auf seinem Rechner haben zu können. Allein dieses Portal zählt 2,6 Millionen Menschen zu seinen Kunden.<sup>179</sup> Doch das Scannen von Hand ist heute nicht mehr die einzige Möglichkeit Magazine und Publikationen zu vervielfältigen. Auch ist es inzwischen eher die kompliziertere und zeitaufwendigere Art. Heute bietet ein Verlag selber sein Produkt, wie zu Anfang erwähnt, als E-Paper oder PDF aufgrund der digitalen Transformation zum Download an, gegen Gebühr. Der Preis ist dabei meist nur geringfügig günstiger als der einer Print-Ausgabe. Zwar statten die Urheber ihr Produkt mit einem sogenannten *DRM* – Digital Rights Management aus, das sich um die Erhaltung der Urheberrechte kümmert, indem es dem Benutzer nur bestimmte Rechte einräumt.<sup>180</sup> Jedoch lässt sich diese Einschränkung mittels Software bereits außer Kraft setzen und diese Information ist für jedermann zugänglich. Denn allein für die hier vorliegende Recherche hat es ausgereicht bei der Google-Suche einfach „eBook Schutz“ einzugeben und als allererstes auf eine Einleitung des *PC-Magazin*<sup>181</sup> verwiesen zu werden. Ob der ein oder andere Mensch sich diese Möglichkeit zu Nutze macht, dürfte außer Frage stehen, denn wann immer etwas teurer wird und dies für Zeitschriften im Kapitel 3.3.4 auch belegt wurde, weicht der Mensch grundsätzlich auf Alternativen aus und diese ist mehr als günstig, was sich natürlich besonders für kleine Verleger als Existenzbedrohung entpuppt.

### 5.3.2 Der Internetausbau in Deutschland

Der Internet-Zugang in Deutschland wird von Politikern gerne als sehr fortschrittlich und allgegenwärtig proklamiert. Die Wahrheit sieht jedoch etwas anders aus und ist auch für die Digitalstrategien der Verlage ein Punkt, der definitiv mit einkalkuliert werden sollte. Denn obwohl die bisherigen Aktivitäten, wie der Vertrieb von digitalen Publikationen oder die Bemühungen im E-

---

<sup>179</sup> vgl. Herrnkind, Kertin: „*Tummelplatz der Raubkopierer*“, in mobil.stern.de 2014, URL: <http://mobil.stern.de/digital/online/boersebz-tummelplatz-der-raubkopierer-3143526.html> [abgerufen am 11.07.2015]

<sup>180</sup> vgl. o.V.: „*DRM – Digital Rights Management*“, in golem.de (o.J.), URL: <http://www.golem.de/specials/drm/> [abgerufen am 11.07.2015]

<sup>181</sup> vgl. Hans, Bär: „*Kopierschutz umgehen und Format umwandeln*“, in pc-magazin.de 2015, URL: <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/ebook-kopierschutz-drm-umgehen-umwandeln-epub-mobi-2435124.html> [abgerufen am 11.07.2015]

Commerce, für den Endnutzer nicht sehr Traffic –lastig sind, so erreichen die Unternehmen bis heute diverse potenzielle Kunden in ländlichen Gegenden einfach nicht oder zumindest unter starken Einschränkungen. Besonders in den neuen Bundesländern<sup>182</sup> haben die Menschen mit einem schwachen Ausbau des Internets zu kämpfen und das obwohl die Bundesregierung allen Bürgern bis 2018 einen Anschluss von 50 Megabit versprochen hat.<sup>183</sup> Der Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche *Bitkom* hat Deutschland dagegen eine Spitzenwertung für die Breitbandversorgung der Bürger ausgesprochen. Jedoch zählen hierzu bereits Haushalte ab gerademal einem Megabit die Sekunde. Betrachtet man aber die Verbreitung von Geschwindigkeiten ab 30 MBit/s, landet Deutschland unter dem EU-Durchschnitt, also unter 6,3 Prozent der Haushalte.<sup>184</sup> Bei dem hochgepriesenen Glasfaser-Anschluss, der bis zu 200 MBit/s erreichen soll, gebührt der Bundesrepublik sogar eine noch weitaus schlimmere Position. Gerademal 1 Prozent der Bevölkerung kommt gegenwärtig in den Genuss der angeblich zukunftssicheren Technologie. Das Problem ist, dass hierzu-lande mehr auf den Ausbau von VDSL-Anschlüssen der Schwerpunkt gesetzt wird, da man die bestehende Infrastruktur nutzen kann und der Ausbau somit günstiger ausfällt.<sup>185</sup> Im internationalen Wettbewerb steht Deutschland somit nicht besonders gut dar, was auch zur Folge haben kann, dass Verlage, die auch im Ausland aktiv sind, ihre Bemühungen stärker dorthin verlagern werden. Die Hoffnung für die Zukunft bleibt für Verlage der anhaltende Ausbau des mobilen Internets durch LTE (bis zu 300 MBit/s), der im Gegensatz zu dem Vorgänger-Mobilfunkstandard UMTS die Priorität für den ländlichen Ausbau gegenüber den Ballungsräumen genießt und dadurch hoffentlich den Zugang zu allen potenziellen Interessenten ebnet.<sup>186</sup>

---

<sup>182</sup> vgl. Grieb, Andreas: „Breitband-Internet in Deutschland“, in de.statista.com 2013, URL: <http://de.statista.com/infografik/1708/breitband-internet-in-deutschland/> [abgerufen am 11.07.2015]

<sup>183</sup> vgl. o.V.: „Wenn das Internet aus der Leitung tröpfelt“, in sueddeutsche.de 2014, URL: <http://www.sueddeutsche.de/digital/breitbandausbau-in-deutschland-wenn-das-internet-aus-der-leitung-troepfelt-1.2278326> [abgerufen am 11.07.2015]

<sup>184</sup> vgl. Bechedahl, Markus: „Fact-Checking Günther Oettinger: Deutschland liege beim Ausbau der digitalen Infrastruktur im vorderen Mittelfeld“, in netzpolitik.org 2015, URL: <https://netzpolitik.org/2015/fact-checking-deutschland-liege-beim-ausbau-der-digitalen-infrastruktur-im-vorderen-mittelfeld/> [abgerufen am 11.07.2015]

<sup>185</sup> vgl. Schmidt, Holger: „Deutschland fällt im Breitband-Wettbewerb weiter zurück“, in netzoekonom.de 2015, URL: <https://netzoekonom.de/2015/01/12/deutschland-faellt-im-breitband-wettbewerb-weiter-zurueck/> [abgerufen am 11.07.2015]

<sup>186</sup> vgl. o.V.: „LTE Verfügbarkeit testen“, in lte-anbieter.info (o.J.), URL: <http://www.lte-anbieter.info/verfuegbarkeit/lte-verfuegbarkeit-testen.php> [abgerufen am 11.07.2015]

## 6. Wirtschaftlichkeit eines digitalen Verlagshauses

Nachdem die Maßnahmen und Geschäftsmodelle kennengelernt wurden, gilt es anschließend einen Überblick darüber zu verschaffen welche Auswirkungen durch die Erweiterung der Geschäftstätigkeit entstehen. Besonderes Augenmerk erntet dabei die Frage, ob sich die Kriterien des klassischen Print auch auf das digitale Geschäftsfeld übertragen lassen oder doch Anpassungen nötig sind. Des Weiteren soll näher darauf eingegangen werden, wie die Konzerne ihre Online-Präsenz dazu verwenden, um profitabel zu sein und welchen Stellenwert das digitale Engagement in den Top 5 Zeitschriften-Unternehmen einnimmt.

### 6.1 Reichweite im Online Marketing

Der Begriff Reichweite steht für die Menge an Nutzern, welche von der Werbung erreicht wurden. Somit ist es ein wesentlicher Bestandteil der Medienplanung und daher essentiell für die Stellung eines Mediums am Werbemarkt.<sup>187</sup> Seinen Ursprung findet es aus den klassischen Medien wie Zeitungen sowie Zeitschriften, ist jedoch auch für den Online-Bereich inzwischen von Bedeutung. Es ermöglicht den Erfolgsgrad des Mediums zu messen und gibt an wie hoch das Interesse sowie die Akzeptanz der jeweiligen Inhalte für den Nutzer sind. Es ist ebenso ein Richtwert für den Werbetreibenden, der davon ableiten kann, wie viele Menschen er durch die Werbemaßnahme erreicht und ob sich die Werbeschaltung entsprechend lohnen wird oder nicht.

Unter Beachtung der Reichweite müssen jedoch noch weitere Begriffe differenziert werden.

**Brutto-Reichweite:** Jeder Kontakt des Nutzers mit dem Medium wird gezählt. Durch wie viele Personen die Kontakte entstanden sind, ist irrelevant.

**Netto-Reichweite:** Gibt die Menge der Einzelpersonen wieder, die mit dem Medium in Kontakt gekommen sind. Der Wert ermittelt sich aus der Brutto-Reichweite, der um das Doppelte oder Mehrfache der Kontakte bereinigt wird.

**Qualitative Brutto- und Nettoreichweite:** Gibt die Zahlen für die erstrebte Zielgruppe an.

---

<sup>187</sup> vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (2014), S. 433.

Die Abrechnung erfolgt anschließend über den sonst im Print-Bereich gängigen *Tausend-Kontakt-Preis* (TKP), der pro 1000 Sichtkontakte anfällt. Im Online-Bereich werden jedoch die sogenannten *Add-Impressions* zur Berechnung herangezogen, die angeben wie oft ein Werbemittel aufgerufen wurde.

Werbebetreibende profitieren von der Reichweite im Online-Bereich deutlich mehr im Gegensatz zu Anzeigen in Print, da sich dieser besser messen lässt. Bei einer Papier-Zeitschrift kann der Werbebetreibende nie sicher sein, dass der Leser die Seite, an der seine Werbung platziert wurde, auch tatsächlich verarbeitet hat. Online-Werbung lässt dagegen verschiedene Arten von Auswertung und gezielter Ansprache zu. Mittels verschiedener Tracking und Analyse Werkzeuge ist es möglich nachzuvollziehen wie lange der Leser auf einer Webseite verblieben ist und wie aktiv er dort war.<sup>188</sup>

#### 6.1.1 IP lässt sich zählen

Sobald ein Papier-Magazin verkauft ist, bricht der Informationsfluss für den Verleger sowie Werbebetreibenden ab. Er weiß nicht wie viel der Leser von dem Heft tatsächlich vernommen hat und wie viele Augen darin Einblick erhalten haben. Dagegen lässt sich online vieles protokollieren. Mit einer *Logfile Analyse* können Website-Betreiber ganze Statistiken erstellen, die Aufschluss über die Zugriffe auf die einzelnen Seiten geben oder den Grad der Nutzung einer Website bestimmen. Hierfür werden sogenannte *Logfiles* angelegt in denen, neben aller Handlungen der Nutzer, auch deren IP-Adresse festgehalten wird. Anschließend werden die Daten von einem Analyse-Werkzeug ausgelesen und in ihrer Gesamtheit interpretiert. Die Methode erfordert jedoch große Speicherkapazitäten, da Logfiles fortlaufend aufgezeichnet werden und es daher zu einer großen Datensammlung kommen kann. Die Genauigkeit des Verfahrens kann zudem dadurch beeinträchtigt werden, dass der Benutzer über eine dynamische IP-Adresse die Website aufruft. Tut er dies mehrfach, wird jeder Aufruf einzeln gezählt, da die Person jedes Mal mit einer anderen IP-Adresse auf die Website zugreift.<sup>189</sup>

---

<sup>188</sup> vgl. o.V.: „Reichweite“, in onpage.org (o.J.), URL: <https://de.onpage.org/wiki/Reichweite> [abgerufen am 19.07.2015]

<sup>189</sup> vgl. o.V.: „Logfile Analyse“, in onpage.org (o.J.), URL: [https://de.onpage.org/wiki/Log\\_File\\_Analyse](https://de.onpage.org/wiki/Log_File_Analyse) [abgerufen am 19.07.2015]

### 6.1.2 Hohe Reichweite bedeutet nicht gleich Gewinn

Obwohl das Internet eine hohe Reichweite schafft, kann es ebenso mit einem starken Streuverlust einhergehen, wie bei Print. Gemeint sind damit Personen, welche von einer Werbekampagne erreicht werden, die nicht mit der angestrebten Zielgruppe übereinstimmen. Das beworbene Produkt oder Dienstleistung entspricht in dem Fall nicht den Interessen der angesprochenen Personen. Tritt dieser Streuverlust im hohen Maße auf, steigt der Preis um ein vielfaches für eine erfolgreiche Verständigung mit dem Verbraucher. Die Werbekampagne fällt somit deutlich teurer aus und mindert die Gewinnaussichten.<sup>190</sup> Häufig ist das Problem der Ausrichtung der Kampagne allein durch die Umfeldplanung bedingt. Werbebotschaften werden nur innerhalb eines themenverwandten Umfelds platziert, in der Hoffnung, dass „[...] [sich] die Zielgruppe [...] durch das Interessenfeld, indem sie sich bewegt, selbst eingrenzt.“<sup>191</sup> Suchen aber z.B. Frauen eine Sport-Website auf, werden sie dort hauptsächlich mit Produkten konfrontiert, die eher das Männerherz begehren, wie Autos oder exorbitante Uhren. Daneben gibt es auch Produkte, die gar keinem konkreten Umfeld zugeordnet werden können. Ist ein Umfeld, ähnlich dem Beispiel, von einer hohen Reichweite geprägt, erweist es sich sinnvoll die anvisierte Zielgruppe über ein Marketinginstrument namens *Targeting* anzusprechen, das eine Anzeige an den jeweiligen Kriterien einer Zielgruppe ausrichtet, wie: Soziodemografische Merkmale, persönliche Interessen oder dem Wohnort.<sup>192</sup>

### 6.1.3 Zugeschnittene Werbung

Aufgrund des digitalen Angebots macht der Mensch heute besonders Gebrauch davon seine Informationen zu selektieren. Daher erscheint es ebenso sinnvoll Werbebemühungen entsprechend den Interessen und Eigenschaften des Nutzers anzupassen und nur die Werbeanzeigen zu schalten, die auch eine möglichst eindeutige Relevanz aufweisen und dabei jegliche Art von Streuverlusten unterbunden werden. Derartiges Vorgehen findet bereits heute Anwendung und trägt die Bezeichnung (*Online-*)*Targeting*. Das Marketing-

---

<sup>190</sup> vgl. o.V.: „*Streuverluste*“, in onpage.org (o.J.), URL: <https://de.onpage.org/wiki/Streuverluste> [abgerufen am 19.07.2015]

<sup>191</sup> Murr, Annika: „*Mit Targeting oder Umfeldplanung zum Content Marketing-Erfolg?*“, in nativemarketer.de 2015, URL: <http://www.nativemarketer.de/mit-targeting-oder-umfeldplanung-zum-content-marketing-erfolg-324/> [abgerufen am 19.07.2015]

<sup>192</sup> vgl. Fischer, Raoul: „*Dosierte Gießkanne*“, in internetworld.de 2015, URL: <http://heftarchiv.internetworld.de/2015/Ausgabe-05-2015/Dosierte-Giesskanne> [abgerufen am 19.07.2015]



Instrument richtet sich konkret an eine gezielte Ansprache der Nutzer mit Online-Werbung. Verschiedene Techniken kommen dabei zum Einsatz. Zum einen ist es möglich über die IP-Adresse des Nutzers seine geografische Herkunft zu zuordnen oder sogar seine Lokalisation auf die nahe Umgebung zu konkretisieren. Des Weiteren kann die Kaufabsicht bzw. ein Kaufabbruch mittels kleinen Markierungen bzw. *Cookies* gemessen werden. Ebenfalls kann bei Verhaltensanalysen auf das Such- und Browsing-Verhalten zurückgegriffen werden. Aufgrund der fundamentalen Durchsetzung des Internets sowie der allgemeinen Akzeptanz von E-Commerce besteht jetzt eine Wechselseitige Wirkung zwischen Nachfragern und Anbietern, bei der beide Seiten nahezu die idealen Informationen bekommen, was zumindest in der Theorie als perfekter Markt definiert werden kann. Aufgrund dieser weiterreichenden Möglichkeiten sind die Anbieter grundsätzlich dazu übergegangen das Kaufverhalten im Internet zu verfolgen und zu auswerten, indem sie neben Cookies auch die IP-Adresse mit einsammeln. Damit kann dem jeweiligen Interessenten ein ideal passendes Auftreten entgegengebracht werden, aber auch die Preise soweit angepasst, dass der potentielle Kunde sie tragen kann. Online-Targeting ist aber auch in der Lage Umsatz und Gewinn direkt zu fördern. So z.B. in der Neukundengewinnung oder Bestandskundenbindung. Erstkäufe bei Neuankömmlingen können angeregt werden. Beständigen Kunden ist es möglich besonders attraktive Angebote zu machen. Hier können sich die Bemühungen besonders danach richten welches Intervall die Besuchshäufigkeit aufweist. Selbiges auch durch die Kauffrequenz oder wie viel Zeit seit der letzten Transaktion mit jeweiligen Kunden vergangen ist. Unternehmen sind auch imstande zu erkennen, ob der jeweilige Besucher vor dem Auftauchen auf ihrer Shopping-Plattform von einem Preisvergleichsportal oder einem Werbebanner hergeleitet wurde. Dabei wird die Preissensibilität des Interessenten wahrgenommen, im Gegensatz zu Besuchern, welche die Internet-Präsenz direkt aufgerufen haben. Entsprechend ihrer Herkunft können die Betreiber dann Preisnachlässe einrichten oder zusätzliche Kaufanreize schaffen. Das sogenannte *Retargeting* erlaubt es zudem Nutzer, die eine Transaktion abgebrochen haben, mittels Cookies auf anderen Seiten zu identifizieren und ihnen nochmals ein Angebot der vorher besuchten Website zu unterbreiten. Dadurch lassen sich folglich Interessenten nachträglich noch

zu Kunden wandeln.<sup>193</sup> Generell sind aber die Vorteile des Targetings nicht nur auf E-Commerce anwendbar. Ebenso lassen sich dadurch Angebote aus anderen Medienbereichen besser personalisieren oder das gesamte Geschäftsmodell optimieren. Unabhängig davon, ob es sich dabei um Werbeeinnahmen handelt, die auf Targeting beruhen oder das Revidieren von Abonnement-Einnahmen durch den höheren Personalisierungsgrad.<sup>194</sup>

Es gibt jedoch die Meinung, dass trotz der vielversprechenden Technik von Online-Targeting es dennoch zu Streuverlusten kommen kann, unter anderem durch eine fehlerhafte Datenaggregation.<sup>195</sup> Was jedoch die Akzeptanz unter den Nutzern angeht, so zeigen sich gleichzeitig positive und negative Aspekte auf. Im Jahr 2009 deutete eine Studie der Fittkau & Maaß Consulting an, dass die Menschen die Präsenz von personalisierter Online-Werbung als angenehm empfinden wenn die Anzeigen genau ihren Interessen entsprechen. Viele Nutzer haben nur dadurch von bestimmten Produkten Kenntnis genommen. Noch erfolgreicher als die Online-Werbung seien personalisierte Produktempfehlungen, wie in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

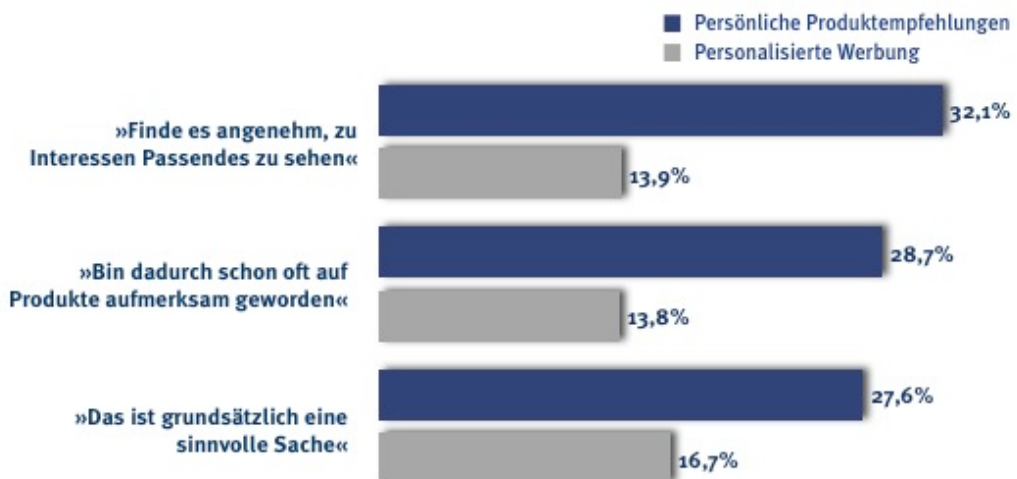


Abbildung 12: Wirkung personalisierter Werbeformen

(Quelle: Fittkau & Maaß Consulting, Personalisierte Werbeformen zeigen Wirkung. Rund ein Drittel der Nutzer bewertet Produktempfehlungen positiv, veröffentlicht 2010, URL: <http://www.w3b.org/nutzungsverhalten/nutzer-lehnen-personalisierte-werbung-ab.html> [abgerufen am 19.07.2015])

<sup>193</sup> vgl. o.V.: „Retargeting“, in [onlinemarketing.de](http://onlinemarketing.de) (o.J.), URL: <http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-retargeting> [abgerufen am 19.07.2015]

<sup>194</sup> vgl. Bauer, Christoph / Greve, Goetz / Hopf, Gregor (Hrsg.): Online Targeting und Controlling. Grundlagen-Anwendungsfelder-Praxisbeispiele, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag 2011, S. 8f.

<sup>195</sup> vgl. o.V.: Kastner, Maria: Der Köder zum Mitmachen. Online-Mediaplanung mit Targeting-Technologien, 1. Aufl., Hamburg: Academic Transfer 2009, S 74.

Gleichzeitig stößt derartiges Marketing aber auch auf Gegenwind. Betroffen ist davon besonders die Online-Werbung, der jeder zweite ablehnend gegenübersteht. Produktempfehlungen ernten dagegen Greul nur von jedem Vierten. Sorgen machen sich die Menschen vor Allem um den Datenschutz. Das Gefühl ständig unter Beobachtung zu stehen wird aber mindestens genauso als Zumutung empfunden.<sup>196</sup> Beide Reaktionen wirken sich schließlich negativ auf das Unternehmens-Image aus. Eine Abkehr von der Methode ist aber nicht abzusehen.

## 6.2 Erlösmodelle im Digitalbereich

Lange Zeit standen die Verlage unter Druck der Unsicherheit, wie sie denn ihre Verluste in ihrem Kerngeschäft wieder ausgleichen könnten. Der mögliche Lösungsansatz gestaltete sich nicht sehr schwierig: Wenn man über Produkte schreibt und berät, dann kann man diese auch gleich selbst verkaufen oder zumindest an jedem Geschäft mitverdienen. Das Eingeständnis an die digitale Transformation brachte zudem den einst papierhaftenden Content noch näher zum Kunden, als er es bisher gewohnt war. Gleichwohl hängt der Nutzer noch zu sehr an der Haptik eines Magazins und kann daher einer virtuellen Ausgabe nicht den ebenbürtigen Wert zusprechen. Trotzdem haben es sich die Unternehmen nicht nehmen lassen dasselbe Erlösmodell des Einzel- und Abo-Verkaufs auch hier anzuwenden. Der Verzicht auf das Papier und einen Zwischenhändler bewirkte aber zum Vorteil des Kunden einen leichten Preisrückgang, im Vergleich zu der ohnehin schon teuren Heft-Ausgabe. blieb dann letztlich noch die lästige Kostenlos-Kultur, der man nun versucht mit einer Bezahlschranke Einhalt zu gebieten, indem das Gesamtangebot im Web grundlegend eingeschränkt wird. Trotzdem heißt es nicht automatisch, dass man bei dem Thema starr verfahren muss, denn Paid Content bietet auch genug Raum für Flexibilität.

### 6.2.1 Die Nähe zum Transaktionsprozess

Dank der Analyse vom gegenwärtigen Aufbau digitaler Medienhäuser (in Kapitel 4.4) ist vor allen Dingen ersichtlich geworden, dass die Unternehmen zunehmend im E-Commerce aktiv sind. Sie umgeben ihr klassisches Ge-

---

<sup>196</sup> vgl. o.V.: „Nutzer lehnen personalisierte Werbung ab“, in w3b.org 2010, URL: <http://www.w3b.org/nutzungsverhalten/nutzer-lehnen-personalisierte-werbung-ab.html> [abgerufen am 15.07.2015]

schäft mit Portalen, die sich beispielsweise im Preisvergleich-Segment, Dienstleistungsvermittlung, Marktplatz und Shop-Segment aufhalten. Dadurch verflechten sich die Medien mit dem Kommerz noch enger zusammen und erhöhen die Reichweite ihrer digitalen Unternehmen. Der Burda Konzern ist beispielsweise der Verleger von der Computerzeitschrift *Chip* und gleichzeitig der Betreiber der Internet-Shops *Cyberport* sowie *Computeruniverse* für Elektronik. Der Leser informiert sich in der Zeitschrift unter Anderem über Produkte. Wird somit von dem Magazin beraten und anschließend zu einem Vergleichsportal geführt, in dem auch die Shops von Burda vertreten sind und der Nutzer anschließend den Kauf tätigt. Auf diese Weise wird aus einem anfänglichen Interessenten der Wandel in einen Käufer vollzogen. Dabei ist Burda an beiden Enden da, indem es den Menschen über ein Produkt begeistert und es ihm anschließend auch selbst verkauft. Ähnlich handhabt es auch der Rivale Springer mit seiner äquivalenten Zeitschrift *Computerbild*. Obwohl es dem Unternehmen hier am passenden Shop fehlt, sorgt es für die mittig platzierte Suchmaschine mittels Idealo. Ist eine darüber gegangene Transaktion erfolgreich verlaufen, verdient Springer daran automatisch mit. Die modernen Tracking-Verfahren, wie Cookies, ermöglichen es schließlich beiden ihren Erfolg messen und nachvollziehen zu können. Wie man an Springers digitaler Geschäftsstruktur jedoch erkennen kann, meidet es generell Geschäftsbereiche, wo eine hohe Konzentration an Gütern besteht und die Gefahr aufkommen könnte für immense Lagerhaltungskosten eintreten zu müssen.<sup>197</sup> Dies hat wohl auch mittlerweile Burda erkannt, denn inzwischen treten die ersten Annahmen auf, dass der Konzern sich von Cyberport zu trennen gedenkt.<sup>198</sup>

### 6.2.2 Abonnement und Einzelverkaufserlöse

Im Zuge der digitalen Transformation der Print-Titel haben die Verlage auch die klassischen Erlösmodelle des Abonnements und Einzelverkaufs auf das Internet transferiert. Jedoch ist die Auswahl größer geworden. Im Fall von Spiegel ist es z.B. möglich ein Digital-Abo abzuschließen, das durch die jeweils passende App sowie die zusätzliche E-Paper Ausgabe in der Lage ist

---

<sup>197</sup> vgl. o.V.: „Weg vom Kerngeschäft“, in internetworld.de 2014, URL: <http://heftarchiv.internetworld.de/2014/Ausgabe-18-2014/Weg-vom-Kerngeschaeft> [abgerufen am 18.07.2015]

<sup>198</sup> vgl. Krisch, Jochen: „Burda macht auch Cyberport bereit für den Verkauf“, in excitingcommerce.de 2015, URL: <http://excitingcommerce.de/2015/05/18/burda-macht-cyberport-bereit-fur-den-verkauf/> [abgerufen am 18.07.2015]

alle mobilen sowie stationären Geräte im Haushalt abzudecken. Sogar ein passendes Lesegerät kann mit dazu gebucht werden. Mit 3,90 Euro fällt das Angebot auch um 70 Cent günstiger aus, als wenn man die Papier-Ausgabe erworben hätte. Ein Einzelkauf über den Spiegel-Shop ist hingegen nur 9 Cent teurer im Gegensatz zum das Digital-Abo. Das Maximum bildet schließlich ein Upgrade der Print-Ausgabe, indem ein Aufpreis von 50 Cent pro Heft fällig wird, jedoch der Kunde als Abonnent der Print-Version auch unmittelbaren Zugang zu allen Digital-Leistungen von Spiegel bekommt. Ähnlich verfahren auch die Kontrahenten wie der Focus oder der Stern. Seine größte Attraktivität erlangt die digitale Ausgabe jedoch hauptsächlich auf dem Tablet, da sie dort der Print-Ausgabe am nächsten kommt. Für die Nutzung bedarf es jedoch einer Anschaffung eines solchen Gerätes, ungeachtet dessen zusätzlichen Mehrwertes. In diesem Fall erscheint es fraglich, ob ein Digital-Abo dann vom Preis-Leistungsverhältnis immer noch stimmig ist. Angenommen der Kunde holt sich beim Spiegel auch gleichzeitig ein iPad Tablet in der einfachsten Variante, das dort zum Preis von 235 Euro angeboten wird. Bei 52 Heften über 2 Jahre würden noch 4,52 Euro dazugerechnet werden müssen, was die Ausgaben pro Heft auf sagenhafte 8,42 Euro ansteigen lassen würde.<sup>199</sup> Scheinbar schreckt dies den Nutzer aber nicht ab und er hat seinen Mehrwert im Digital-Abo tatsächlich finden können. Denn wie die nachfolgende Grafik des VDZ aus 2012 aufzeigt, verläuft ein Wechsel der Kunden vom Einzelkauf zum Abo über.

---

<sup>199</sup> Die Zahlen und Informationen bezüglich des Spiegel-Angebots wurden am 18.07.2015 aus [abo.spiegel.de](http://abo.spiegel.de) entnommen.

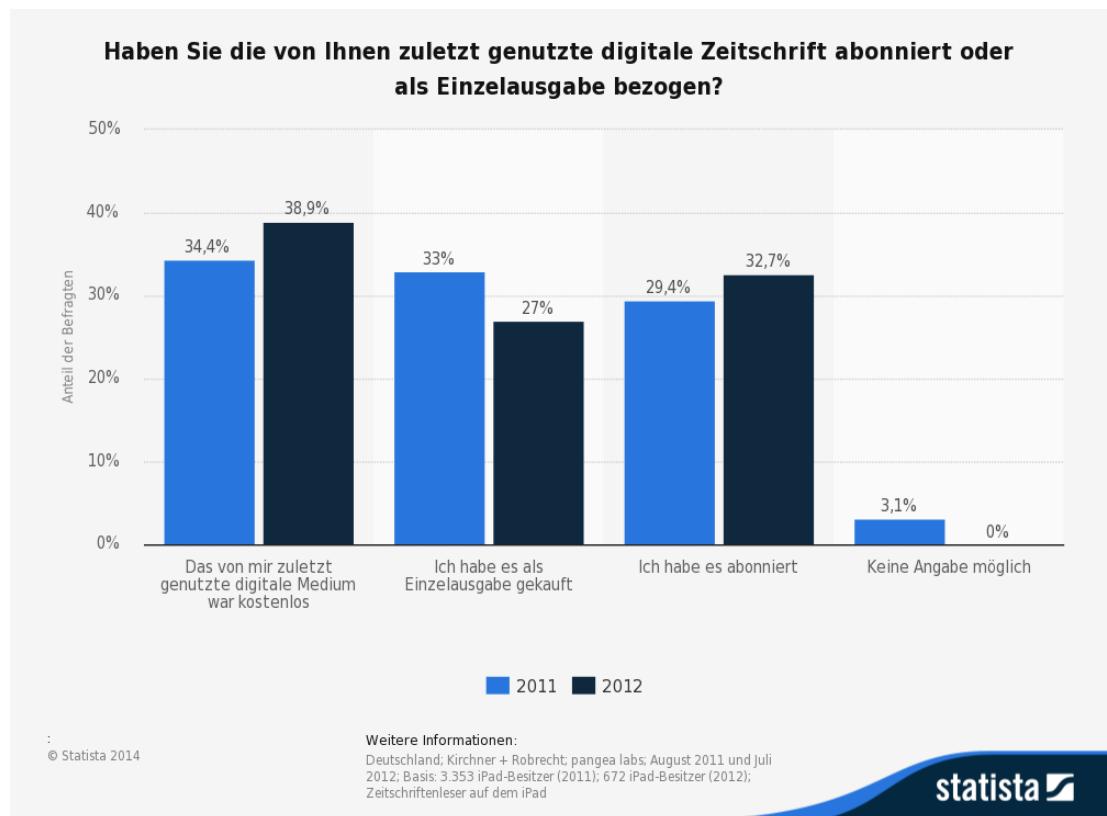


Abbildung 13: Umschwung von Einzelverkauf zum Abonnement

(Quelle: statista, Haben Sie die von Ihnen zuletzt genutzte digitale Zeitschrift abonniert oder als Einzelausgabe bezogen?, veröffentlicht 2012, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/201513/umfrage/bezug-digitaler-zeitschriften-auf-dem-ipad/> [abgerufen am 18.07.2015])

Aber auch die Nutzung kostenfreier Alternativen hat zugenommen. Verlage haben jedoch hierfür schon einen Ansatz parat, mit dem sie dieser Entwicklung entgegen wirken wollen, das im nachfolgenden Kapitel näher erläutert wird. Es sei jedoch vorher erwähnt, dass bei der Entwicklung von Vertriebs-erlösen der digitalen Publikumszeitschriften seit 2010 ein konstantes Wachstum herrscht, wie die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft *Price-warehouseCoopers* herausgefunden hat. Ihrer Meinung nach soll das Geschäft bis 2018 sogar 218 Millionen Euro profitabel werden.



Abbildung 14: Ausbau der Vertriebserlöse von digitalen Publikumszeitschriften

(Quelle: statista, Digitale Vertriebserlöse der Publikumszeitschriften in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2013 und Prognose bis 2018 (in Millionen Euro), veröffentlicht 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/316765/umfrage/digitale-vertriebserloese-von-publikumszeitschriften-in-deutschland/> [abgerufen am 18.07.2015])

### 6.2.3 Paid Content gegen Kostenlos

Durch ihren Eifer zu Zeiten der Dotcom-Blase haben die Verlage bei der Erforschung des Mediums Internet auch ihren Teil unfreiwillig dazu beigetragen erfolgreich die Kostenlos-Kultur zu etablieren. Nun brechen auch noch die Umsätze im klassischen Werbegeschäft weg aber zum Glück konnte der Verleger sein bisher wertvollstes Gut, den Content nun erfolgreich ins weltweite Netz portieren. Eine Chance ist es nun wieder Boden gut zu machen und der vom Gratis-Angebot verwöhnten Konsumgesellschaft einen Riegel vorzuschieben. Hierfür war der Verleger clever und hat sich folglich mehrere Bezahlsschranken einfallen lassen wie: Freemium, Metered Modell, Harte Bezahlsschranke, Spenden-Modell. Zum einen sollen sie Geld in die Kasse bringen und zum anderen aber auch den Konsumgewohnheiten der Nutzer Rechnung tragen. Sie sind von Flexibilität und Intelligenz geprägt. Denn sie lassen nicht zu, dass durch die Zahlungspflicht die Reichweiten schwerwiegend zurückgehen und damit auch die klassischen Werbeeinnahmen noch

stärker betroffen werden. Es gilt die Vertriebs- und Werbeerlöse, aus dem Digital-Bereich, kontinuierlich gegeneinander abzuwiegen und ggf. das jeweilige Bezahlmodell angleichen. Der Zeitpunkt für Verlage ist für eine derartige Maßnahme gerade günstig. Denn trotz eines starken Gegenwindes seitens der Kostenlos-Kultur wird der Internetnutzer einem Bezahlangebot gegenüber immer toleranter. Die zahlreichen Angebote im Video-, App-, Musik- und Gaming-Bereich haben es mit Netflix, Apple, Spotify sowie Steam möglich gemacht. Ohne ein funktionierendes Bezahlmodell werden es die Verlage sonst auch zunehmend schwer haben. Denn die Strategie der Anzeigenschaltung, wie sie im klassischen Print funktioniert, scheint im Internet nicht aufzugehen. Durch die breite Masse an potentiellen Werbeträgern im Internet ist der Wettbewerb um Online-Werbung besonders stark ausgeprägt.

Die Erlös-Funktion einer Bezahlschranke ist aber nur eine von vielen Möglichkeiten, wie sie letztlich zum positiven Gesamtergebnis beiträgt. Durch die Prämisse der Zahlung wird der Nutzer für professionelle Rechercheleistung sensibilisiert. Daher ist die Information in einer App strikt von der eines Online-Auftritts getrennt zu halten. Je mehr Angebote im Internet kostenpflichtig sind, umso weniger äquivalente freie Lösungen gibt es auf dem Markt. Der Auflagenrückgang wird hierdurch ebenfalls positiv beeinflusst. Es erweist sich zudem nützlich die Print-Ausgabe zusammen mit der Digitalfassung als *Bundle* anzubieten, da die sonst anonymen Leser der Print-Magazine durch eine Registrierung für die Digital-Fassung plötzlich sichtbar und dadurch für die Marktforschung verwertbar werden. Der zahlungswillige Kunde rezipiert die Inhalte auch deutlich intensiver, was ebenso auch auf die Werbung abstrahlt. Für Werbetreibende wird die jeweilige Werbeplattform dadurch attraktiver. Auch die Journalistenleistung gewinnt durch eine Bezahlschranke an Fahrt, da die eigene Arbeit für einen selbst, aufgrund einer Wertzuweisung, deutlich attraktiver wirkt und der Verfasser umso mehr bemüht ist einen qualitativen Beitrag zu veröffentlichen.

Nachfolgend gilt es einen Überblick über die vier Bezahlmodelle zu verschaffen. Vorher sei jedoch erwähnt, dass die Verlage genau zwei Vorgehensweisen erarbeitet haben, in denen sie ihre Bezahlmodelle ansiedeln. Mit einem defensiven Verfahren schützen sie das klassische Print-Geschäft. Ein elementarer Beitrag zum Gesamtverdienst ist nicht Gegenstand der Strategie.



Des Weiteren gibt es noch die offensive Art. Sie zielt es darauf ab ertragreich zu wirtschaften. Dem Geschäftsmodell soll im Digital-Bereich der Gleiche Wert zugesprochen werden wie bei Print.<sup>200</sup>

- **Social Payment**

Den Anfang macht ein Spenden-Model, das durch seine Flexibilität besticht. Das Prinzip ist einfach: Die Entscheidung obliegt allein dem Nutzer, ob und in welcher Höhe er das Angebot honorieren möchte. Beim Lesen erscheint lediglich ein Hinweis darauf, dass es möglich ist für die erbrachte Arbeit seine finanzielle Wertschätzung auszudrücken. Jedoch ist es dem Nutzer frei gestattet den Hinweis auch einfach weg zu klicken und ungestört weiter zu lesen.<sup>201</sup>

- **Freemium**

Eine Zusammensetzung aus den englischen Wörtern *free* und *premium*. Es deutet an, dass nur ein Teil des publizierten Materials kostenpflichtig ist. Der Teil, auf den Kosten entfallen, besteht für gewöhnlich aus Inhalten, die der Verleger für besonders exklusiv erachtet. Er geht allein schon daher von einer Zahlungsbereitschaft aus, weil es ziemlich wahrscheinlich ist, dass der Nutzer sonst gar keine andere Quelle, die zudem auch kostenlos ist, für diesen Content finden kann. Entsprechend sind aber Beiträge, die bei anderen Anbietern kostenfrei verfügbar sind, werden auch hier unentgeltlich angeboten. Die grundlegende Absicht hinter diesem Model ist schließlich den Nutzer konstant mit grundlegenden Informationen zu bedienen und dabei das Verlangen nach hochwertigen Inhalten zu erwecken.<sup>202</sup>

- **Metered**

Dieses Model verdient ebenfalls noch die Zusatzbemerkung „free“, aber nur im begrenzten Maße. Das Verfahren sieht vor dem Nutzer nur eine begrenzte Anzahl an - sonst kostenpflichtigem - Material zur Verfügung zu stellen. Dadurch kann er die Qualität der Beiträge verinnerlichen, die seinen Interessen entsprechen. Ist der freie Anteil erschöpft, wird dem Nutzer ein Vorschlag unterbreitet sich zu registrieren, wo er wieder mit

---

<sup>200</sup> vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (2015), S. 84.

<sup>201</sup> vgl. ebd., S. 91.

<sup>202</sup> vgl. ebd., S. 89.

kostenlosem Premium-Material versorgt wird, bis dieses aufgebraucht ist. Über das Auslesen von kleinen Informationsdateien, den Cookies, lässt sich ermitteln wie viele Beiträge rezipiert wurden. Erst wenn beide Freikontingente aufgebraucht sind, deutet das System schließlich an sich für ein Abo anzumelden. Mit dieser Methode versucht der Verleger den Nutzer mit seinem Angebot vertraut zu machen und in ihm den Wunsch nach mehr hervorzurufen. Vorteilhaft ist, dass für kurzweilige Nutzer die Bezahlschranke nicht erkennbar ist und weil sowohl Premium- wie auch Free-Nutzern der gleiche Content zur Verfügung steht, kann die Internet-Plattform ihr volles Werbepotential für Anzeigen ausspielen. Jedoch ist die ausschließlich relevante Person für das Model der Dauernutzer des Angebots, da seine Zahlungsbereitschaft am höchsten ist.<sup>203</sup>

- **Harte Bezahlschranke**

Die starre Bezahlschranke ist das Bezahlmodell mit der geringfügigsten Flexibilität für den Nutzer. Bei dem Angebot herrscht grundlegend die Annahme, dass die Person über die Wertigkeit der Artikel im Bilde ist. Kostenfrei steht nur der unmittelbare Zugang auf die Internet-Seite und ggf. eine grobe Themenübersicht zur Verfügung. Der Betreiber verzichtet mutwillig auf Kaufanreize.<sup>204</sup>

Von einem absoluten Erfolg der Bezahlmodelle zu sprechen ist schwierig. Hubert Burda z.B. glaubt nicht daran, dass es möglich ist das Erlösmodell aus Inhalt, Werbung sowie einem Basis-Preis auch auf den Online-Bereich zu transferieren.<sup>205</sup> Die Zahlen aus Kapitel 3.2.4 über die Gratiskultur bekräftigen ebenso die schwache Stellung von *Paywalls*, wo es genau heißt, dass lediglich 30 Prozent bereit sind sich für Bezahlmodelle auszusprechen. Das Problem ist nach wie vor auch die geringe Wertschätzung von digitalem Material im Gegensatz zu Print. Hier müssen die Verlage somit große Aufmerksamkeit aufbringen. Laut einer VDZ-Studie aus 2014 bezüglich des Nutzens von Zeitschriften hat sich z.B. ergeben, dass die Menschen für digitalen Content 1,45 Euro für angemessen halten und 1,65 Euro von gegenwärtigen Abon-

---

<sup>203</sup> vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (2015), S. 90f.

<sup>204</sup> vgl. ebd., S. 88f.

<sup>205</sup> vgl. Paefgen-Laß, Michaela.: „*Paywalls: Und sie zahlen doch*“, in [springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de/paywalls-und-sie-zahlen-doch/5544300.html) 2015, URL: <http://www.springerprofessional.de/paywalls-und-sie-zahlen-doch/5544300.html> [abgerufen am 17.07.2015]

nenten. Die Anerkennung von Print-Magazinen beläuft sich dagegen auf einen Preis von 2,50 Euro bei 28 Prozent der Befragten. 23 Prozent sprachen sich für einen Preis bis zu 3,50 Euro aus und lediglich 14 Prozent würden die stark angestiegenen Preise aus Kapitel 3.3.4 unterstützen, die schon fast die magische Grenze von 5 Euro erreicht haben. Im Durchschnitt sind es somit 2,98 Euro pro separaten Kauf und 3,45 Euro von den Abonnenten.<sup>206</sup> Verglichen mit dem letzten Print-Preis müsste man annehmen, der Verbraucher mutet dem digitalen Content einen halb so großen Wert zu wie der einer gedruckten Zeitschrift.

### 6.3 Digitaler Anteil von unternehmerischem Gesamtumsatz

Versucht man die Aktivitäten der Verlage im Digital-Bereich in Zahlen auszudrücken, werden diese die jeweiligen Besitztümer der Konzerne aus dem Geflecht, in der selbigen Größenordnung, mit leichten Abweichungen wiedergeben. Es lassen sich jedoch nicht alle Verleger gerne in die Karten schauen, so wie die Funke Mediengruppe, welche grundsätzlich davor scheut Geschäftsberichte zu veröffentlichen. Ein diesjähriger Artikel der Frankfurter Allgemeine Zeitung gibt jedoch an, dass Funke im Jahr 2013 886,8 Millionen Euro erwirtschaftet hat, von denen 25,8 Millionen Euro (2,91 Prozent) aus den elektronischen Medien stammen sollen.<sup>207</sup> Die Bauer Media Group kommuniziert ihre Erfolgsbilanzen über Pressemitteilungen, wo sie demnach im Jahr 2014 von 2.263 Milliarden Euro 94 Millionen Euro (4,15 Prozent) im Digital-Bereich verdiente.<sup>208</sup> Gruner+Jahr publiziert zwar Geschäftsberichte, der letzte beläuft sich jedoch auf das Jahr 2012 und gibt keine Auskunft über den Digital-Anteil preis. Anhand einer Pressemitteilung lässt es aber verlauten, dass das Unternehmen im Jahr 2014 einen Umsatz von 1.747 Milliarden Euro verzeichnete und 297 Millionen Euro (17 Prozent) davon digital erwirtschaftete.<sup>209</sup> Der Zweitplatzierte Huber Burda Media wird seinem Geflecht-Abbild gerecht und konnte laut dem letzten Geschäftsbericht aus der Be-

<sup>206</sup> vgl. Herrmann, Susanne: „Paid Content: Print ist den Lesern mehr wert als Digitales“, in wuv.de 2014, URL: [http://www.wuv.de/medien/paid\\_content\\_print\\_ist\\_den\\_lesern\\_mehr\\_wert\\_als\\_digitales](http://www.wuv.de/medien/paid_content_print_ist_den_lesern_mehr_wert_als_digitales) [abgerufen am 17.07.2015]

<sup>207</sup> vgl. Hauser, Jan: „Funke-Mediengruppe macht weniger Umsatz und weist Konzernverlust aus“, in faz.net 2015, URL: <http://blogs.faz.net/medienwirtschaft/2015/04/04/funke-mediengruppe-macht-weniger-umsatz-und-weist-konzernverlust-aus-726/> [abgerufen am 20.07.2015]

<sup>208</sup> vgl. Fradini, Andrea: „Bauer Media Group – Eine stabile Grösse in der Medienlandschaft“, in bauermedia.com 2015, URL: <http://www.bauermedia.com/presse/newsroom/artikel/bauer-media-group-eine-stabile-groesse-in-der-medienlandschaft-1/controller/2015/7/13/> [abgerufen am 20.07.2015]

<sup>209</sup> vgl. Thomsen, Frank: „Gruner+Jahr: Geschäftsentwicklung 2014 bestätigt Transformationskurs“, in guj.de 2015, URL: <http://www.guj.de/presse/pressemitteilungen/gruner-jahr-geschaeftsentwicklung-2014-bestaetigt-transformationskurs/> [abgerufen am 20.07.2015]

triebsleitung von 3.030 Milliarden Euro ganze 1.314 Milliarden Euro (43,37 Prozent), über dessen nationale Digitalmarken, wirtschaften.<sup>210</sup> Schließlich positioniert sich Axel Springer SE, nicht zuletzt aufgrund seiner Bemühungen als digitaler Verlag auszurichten, an der Spitze der fünf größten Publikumszeitschriftenverlage. Laut dem Geschäftsbericht für 2014 erbrachte es einen Gesamterlös von 3.037 Milliarden Euro, aus denen 1.616 Milliarden Euro (53,2 Prozent) aus digitalen Medien entstammen.<sup>211</sup> Dieser Erfolg ist zudem noch lange nicht das Ende der Fahnenstange. Denn laut den Quartalszahlen von Springer, erzielte es im ersten Quartal 2015 ganze 60 Prozent seines Umsatzes mit digitalen Medien.<sup>212</sup>

---

<sup>210</sup> vgl. o.V.: „Konzernabschluss 2014. Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft“, in hubert-burda-media.de 2015, URL: [https://www.hubert-burda-media.de/chameleon/outbox/public/7/Burda\\_Konzernabschluss\\_2014.pdf](https://www.hubert-burda-media.de/chameleon/outbox/public/7/Burda_Konzernabschluss_2014.pdf) [PDF-Datei, Folie 6] [abgerufen am 20.07.2015]

<sup>211</sup> vgl. o.V.: „Geschäftsbericht“, in axelspringer.de 2015, URL: [https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Geschaeftsbericht\\_2014.pdf](https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Geschaeftsbericht_2014.pdf) [PDF-Datei, Folie 3] [abgerufen am 20.07.2015]

<sup>212</sup> vgl. Melchior, Laura: „Axel Springer-Umsatz: Digital bringt mehr als 60 Prozent“, in internetworld.de 2015, URL: <http://www.internetworld.de/e-commerce/zahlen-studien/axel-springer-umsatz-digital-bringt-60-prozent-941554.html> [abgerufen am 20.07.2015]

## 7. Schlussbetrachtung

Nachdem nun ein Überblick über die gegenwärtige Lage im Verlagswesen existiert, kann wohl zunächst gesagt werden, dass Print nicht tot ist, zumindest noch nicht. Es ist eine Wunde, die blutet und die Verlage tun vieles, um sie wieder zu versiegeln. Die Unternehmen werden diesen Geschäftsbereich auch so lange aufrechterhalten wie es nur irgend möglich ist. Nicht unbedingt aufgrund seiner historischen Position im Reich der Medien aber auf alle Fälle deshalb, weil es immer noch gewinnbringend ist und so lange sich aus diesem Geschäftszweig auch nur ein Paar Euro herauskitzeln lassen, werden die Verlage hier präsent sein. Die Bezeichnung Verlag wird jedoch immer mehr in den Hintergrund rücken oder sogar gänzlich verschwinden. Die fünf größten Publikumszeitschriftenverlage sind z.B. durch ihren jeweiligen Firmennamen gar nicht mehr als solche zu erkennen. Stattdessen fehlt eine Konkretisierung schlicht oder das Unternehmen führt den Begriff *Media* bzw. *Medien* mit sich. Wie man inzwischen sehen kann, ist dies auch nicht unbegründet. Denn ihr Einfluss erstreckt sich neben Print auch über den Rundfunk und nun auch auf jede Medien-Technologie, die auf digitalen Daten beruht, besonders das Internet. Es heißt jedoch nicht, dass die Informationsvermittlung nach wie vor die Hauptaufgabe der Unternehmen ist. Selbstverständlich bleibt sie ein wichtiger Bestandteil der unternehmerischen Geschäftstätigkeit, denn wieso sollten sie ihr größtes Know-How einfach so aufgeben. Dies sieht man besonders daran, dass die Unternehmen ihre Kompetenzen aus dem Print-Bereich auch auf elektronischem Wege verankern wollen. Die Situation für die Konzerne ist jedoch bitterernst, denn nur mit werbebehaftetem Content lässt sich auf langer Sicht keine Zukunft bauen. Sie müssen sich neuen Möglichkeiten offen stellen und den Mut haben ihre Komfortzone zu verlassen. Glücklicherweise fangen die Unternehmen an dies auch zu begreifen, woraufhin ihre Bemühungen vor allen Dingen im Bereich des E-Commerce deuten. Besonders auf dem Handel mit Produkten und Dienstleistungen soll der Schwerpunkt liegen. Sie erkannten das Potenzial hinter der Internetwirtschaft und breiten sich in diesem Bereich immer mehr aus, wie man überwiegend an den Zukäufen und Beteiligungen von Springer und Burda sehen kann. Die jeweilige Größe dieser Unternehmen hat inzwischen derartige Ausmaße angenommen, dass es mühsam ist die Übersicht

zu behalten. Als herkömmlicher Verbraucher ist es schwierig zu erkennen mit wem man denn nun eigentlich ins Geschäft kommt. Dies machen sich die Unternehmen auch zu Nutze, indem sie versuchen den einstigen Leser stets in ihrem Universum zu bewahren und unterschwellig aus ihm einen Kunden zu machen. Dem potenziellen Kunden möglichst nah sein, ist die Hauptanstrengung dieser Unternehmen.

## 8. Literaturverzeichnis

### Buchquellen:

- Altobelli, Claudia F. (Hrsg.): Print contra Online? Verlage im Internetzeitalter, München: Verlag Reinhard Fischer 2002.
- Bauer, Christoph / Greve, Goetz / Hopf, Gregor (Hrsg.): Online Targeting und Controlling. Grundlagen-Anwendungsfelder-Praxisbeispiele, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag 2011.
- Breyer-Mayländer, Thomas: Wirtschaftsunternehmen Verlag. Märkte analysieren und bewerten, Herstellungsprozesse verstehen und planen, Medialeisungen bewerben und verkaufen, Medienprodukte vertreiben, Arbeitsprozesse in Redaktion oder Lektorat organisieren, 5. Aufl., Frankfurt am Main: Bramann Verlag 2014.
- Breyer-Mayländer, Thomas (Hrsg.): Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus. Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2015.
- Brunner, Martin F.: Neue Plattformen für Publikumszeitschriftenmarken, 1. Aufl., Lohmar- Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH 2008.
- Eberspächer, Jörg (Hrsg.): Die Zukunft der Printmedien, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag 2002.
- Herberg, Dieter / Kinne, Michael / Steffens, Dieter: Neuer Wortschatz. Neologismen der 90er Jahre im Deutschen, 1. Aufl., Berlin: Walter de Gruyter GmbH 2004.
- Friedrichsen, Mike (Hrsg.)/ Brunner, Martin F. (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag 2007.
- Kastner, Maria: Der Köder zum Mitmachen. Online-Mediaplanung mit Targeting-Technologien, 1. Aufl., Hamburg: Academic Transfer 2009.
- Meyn, Hermann / Tonnemacher, Jan: Massenmedien in Deutschland, 4. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2012.
- Pürer, Heinz / Raabe, Johannes: Presse in Deutschland, 3. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2007.
- Rapp, Anna Katharina: Nicht-mediale Nebenprodukte von Publikumszeitschriften – Marktstatus und Marktentwicklung, Diplomarbeit, Mainz: Johannes Gutenberg-Universität 2007.
- Schrag, Wolfram: Medienlandschaft Deutschland, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2007.
- Schwarzer, Bettina (Hrsg.)/ Spitzer, Sarah (Hrsg.): Zeitungsverlage im digitalen Wandel, 1. Aufl., Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2013.
- v. Lucius, Wulf D.: Verlagswirtschaft, 3. Aufl., Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2014.
- Wilhelm-Fischer, Hannah: Warum lesen Menschen Publikumszeitschriften?, Berlin: LIT Verlag 2008.
- Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag 2006.

**Internetquellen:**

- Allgeyer, Tobias: „*Welche Publisher-Modelle gibt es im Affiliate Marketing?*“, in handwerk-magazin.de 2014, URL: <http://www.handwerk-magazin.de/welche-publisher-modelle-gibt-es-im-affiliate-marketing/150/18584/242562> [abgerufen am 20.07.2015]
- Bartels, Christian: „*Hubert Burda Media*“, in mediadb.eu 2015, URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/hubert-burda-media.html> [abgerufen am 13.05.2015]
- Bartl, Marc: „*Funke Mediengruppe & Axel Springer: Bundeskartellamt winkt Vermarktungs-Joint-Venture durch*“, in kress.de 2015, URL: <https://kress.de/tagesdienst/detail/beitrag/131805-funke-mediengruppe-axel-springer-bundeskartellamt-winkt-vermarktungs-joint-venture-durch.html> [abgerufen am 08.07.2015]
- Beckedahl, Markus: „*Fact-Checking Günther Oettinger: Deutschland liege beim Ausbau der digitalen Infrastruktur im vorderen Mittelfeld*“, in netz-politik.org 2015, URL: <https://netzpolitik.org/2015/fact-checking-deutschland-liege-beim-ausbau-der-digitalen-infrastruktur-im-vorderen-mittelfeld/> [abgerufen am 11.07.2015]
- Berdi, Chrstoph: „*Fünf Studien zur digitalen Transformation*“, in euroforum.de 2014, URL: [http://www.euroforum.de/news/Service--Fuenf-Studien-zur-digitalen-Transformation\\_450487](http://www.euroforum.de/news/Service--Fuenf-Studien-zur-digitalen-Transformation_450487) [abgerufen am 24.06.2015]
- Brunner, Philipp.: „*Verlage im Medienwandel: Digitalisierung und Innovation erfolgreich gestalten*“, in dmcgroup.eu 2013, URL: <http://www.dmcgroup.eu/blog/verlage-und-digitalisierung> [abgerufen am 24.06.2015]
- Blena, Hubert: „*Häppchenjournalismus als Marktchance?*“, in fachjournalist.de (o.J.), URL: [http://www.fachjournalist.de/PDF-Dateien/2012/05/FJ\\_6\\_2006-H%C3%A4ppchenjournalismus-als-Marktchance.pdf](http://www.fachjournalist.de/PDF-Dateien/2012/05/FJ_6_2006-H%C3%A4ppchenjournalismus-als-Marktchance.pdf) [PDF-Datei, Folie 14] [abgerufen am 23.05.2015]
- Dewl, Torsten: „*Die aufgedrängte Kostenloskultur: Zahlen wollen, aber nicht zahlen können?*“, in blog.zdf.de 2014, URL: <http://blog.zdf.de/hyperland/2014/05/die-aufgedraengte-kostenloskultur-zahlen-wollen-aber-nicht-zahlen-koennen/> [abgerufen am 25.05.2015]
- Eberle, Matthias / Siebenhaar, Hans-Peter / Münchratz, Jens / Kupilas, Bernd / Postinett, Axel / Kapalschinski, Christoph: „*Das Ende der Gratiskultur im Internet ist gekommen*“, in handelsblatt.com 2010, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienkonzerne-das-ende-der-gratiskultur-im-internet-ist-gekommen/3631270.html> [abgerufen am 25.05.2015]
- Fratini, Andrea: „*Bauer Media Group – Eine stabile Grösse in der Medienlandschaft*“, in bauermedia.com 2015, URL: <http://www.bauermedia.com/presse/newsroom/artikel/bauer-media-group-eine-stabile-groesse-in-der-medienlandschaft-1/controller/2015/7/13/> [abgerufen am 20.07.2015]



- Friedrich, Svenja: „*Axel Springer und FUNKE MEDIENGRUPPE: Bundeskartellamt erteilt Freigabe für das Vermarktungs-Joint-Venture*“, in axelspringer-mediapilot.de 2015, URL: [http://www.axelspringer-mediapilot.de/presse/Axel-Springer-und-FUNKE-MEDIENGRUPPE-Bundeskartellamt-erteilt-Freigabe-fuer-das-Vermarktungs-Joint-Venture\\_23617816.html](http://www.axelspringer-mediapilot.de/presse/Axel-Springer-und-FUNKE-MEDIENGRUPPE-Bundeskartellamt-erteilt-Freigabe-fuer-das-Vermarktungs-Joint-Venture_23617816.html) [abgerufen am 13.06.2015]
- Fuest, Benedikt: „*Brigitte schafft ihre schreibenden Redakteure ab*“, in m.welt.de 2014, URL: <http://m.welt.de/wirtschaft/article133779824/Brigitte-schafft-ihre-schreibenden-Redakteure-ab.html> [abgerufen am 29.05.2015]
- Fischer, Raoul: „*Dosierte Gießkanne*“, in internetworld.de 2015, URL: <http://heftarchiv.internetworld.de/2015/Ausgabe-05-2015/Dosierte-Giesskanne> [abgerufen am 19.07.2015]
- Gäbler, Bernd / Torun Orkan: „*Funke Mediengruppe*“, in mediadb.eu 2015, URL: [http://www.mediadb.eu/nc/de/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html?sword\\_list%5B0%5D=funke&sword\\_list%5B1%5D=mediengruppe](http://www.mediadb.eu/nc/de/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html?sword_list%5B0%5D=funke&sword_list%5B1%5D=mediengruppe) [abgerufen am 13.05.2015]
- Gäbler, Bernd / Torun, Orkan: „*Funke Mediengruppe*“, in mediadb.eu 2015, URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html> [abgerufen am 29.05.2015]
- Grafemeyer, Andreas: Pressemitteilung. „*Bertelsmann übernimmt Gruner+Jahr vollständig*“, in bertelsmann.de 2014, URL: <http://www.bertelsmann.de/news-und-media/nachrichten/bertelsmann-uebernimmt-gruner-jahr-vollstaendig.jsp> [abgerufen am 12.05.2015]
- Grieß, Andreas: „*Breitband-Internet in Deutschland*“, in de.statista.com 2013, URL: <http://de.statista.com/infografik/1708/breitband-internet-in-deutschland/> [abgerufen am 11.07.2015]
- Grösser, Stefan: „Geschäftsmodell“, in wirtschaftslexikon.gabler.de (o.J.), URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html> [abgerufen am 12.07.2015]
- Hans, Bär: „*Kopierschutz umgehen und Format umwandeln*“, in pc-magazin.de 2015, URL: <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/ebook-kopierschutz-drm-umgehen-umwandeln-epub-mobi-2435124.html> [abgerufen am 11.07.2015]
- Hauser, Jan: „*So viele Zeitschriften wie nie*“, in blogs.faz.net 2015, URL: <https://blogs.faz.net/medienwirtschaft/2015/03/26/so-viele-zeitschriften-wie-nie-713/> [abgerufen am 29.06.2015]
- Hauser, Jan: „*Funke-Mediengruppe macht weniger Umsatz und weist Konzernverlust aus*“, in faz.net 2015, URL: <http://blogs.faz.net/medienwirtschaft/2015/04/04/funke-mediengruppe-macht-weniger-umsatz-und-weist-konzernverlust-aus-726/> [abgerufen am 20.07.2015]

- Herrmann, Susanne: „*Paid Content: Print ist den Lesern mehr wert als Digitales*“, in wuv.de 2014, URL: [http://www.wuv.de/medien/paid\\_content\\_print\\_ist\\_den\\_lesern\\_mehr\\_wert\\_als\\_digitales](http://www.wuv.de/medien/paid_content_print_ist_den_lesern_mehr_wert_als_digitales) [abgerufen am 17.07.2015]
- Herrnkind, Kerstin: „*Tummelplatz der Raubkopierer*“, in mobil.stern.de 2014, URL: <http://mobil.stern.de/digital/online/boersebz-tummelplatz-der-raubkopierer-3143526.html> [abgerufen am 11.07.2015]
- juh/dpa: „*Leistungsschutzrecht: Verlage knicken vor Google ein*“, in spiegel.de 2014, URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/leistungsschutzrecht-verlage-erteilen-google-recht-auf-gratisnutzung-a-998774.html> [abgerufen am 26.05.2015]
- Knüwer, Thomas: „*Der Mythos von der Gratiskultur*“, in indiskretionehrensache.de 2009, URL: <http://www.indiskretionehrensache.de/2009/07/der-mythos-von-der-gratiskultur/> [abgerufen am 25.05.2015]
- Krisch, Jochen: „*Burda macht auch Cyberport bereit für den Verkauf*“, in excitingcommerce.de 2015, URL: <http://excitingcommerce.de/2015/05/18/burda-macht-cyberport-bereit-fur-den-verkauf/> [abgerufen am 18.07.2015]
- Lotzin, Matthias: „*Verlage entwickeln individuelle Konzepte für die Social Media Integration*“, in adzine.de 2013, URL: <https://www.adzine.de/2013/04/verlage-entwickeln-individuelle-konzepte-fuer-die-social-media-integration-social-media-marketing/> [abgerufen am 14.07.2015]
- Lüke, Falk: „*Zwitscher mir was. Jetzt gibt's Geld fürs Bloggen. Und Vögelchen fliegen durchs weltweite Netz*“, in zeit.de 2009, URL: <http://www.zeit.de/2009/06/WOS-Bloggen-und-Twittern> [abgerufen am 23.05.2015]
- Mantel, Uwe: „*Männermagazin Maxim wird erneut eingestellt*“, in dwdl.de 2012, URL: [http://www.dwdl.de/nachrichten/37943/maennermagazin\\_maxim\\_wird\\_erneut\\_eingestellt/](http://www.dwdl.de/nachrichten/37943/maennermagazin_maxim_wird_erneut_eingestellt/) [abgerufen am 03.06.2015]
- Mantel, Uwe: „*Focus startet monothematische Sonderheft-Reihe*“, in dwdl.de 2011, URL: [http://www.dwdl.de/nachrichten/33159/focus\\_startet\\_monothematische\\_sonderheftreihe/](http://www.dwdl.de/nachrichten/33159/focus_startet_monothematische_sonderheftreihe/) [abgerufen am 29.06.2015]
- Melchior, Laura: „*Axel Springer-Umsatz: Digital bringt mehr als 60 Prozent*“, in internetworld.de 2015, URL: <http://www.internetworld.de/e-commerce/zahlen-studien/axel-springer-umsatz-digital-bringt-60-prozent-941554.html> [abgerufen am 20.07.2015]
- Murr, Annika: „*Mit Targeting oder Umfeldplanung zum Content Marketing-Erfolg?*“, in nativemarketer.de 2015, URL: <http://www.nativemarketer.de/mit-targeting-oder-umfeldplanung-zum-content-marketing-erfolg-324/> [abgerufen am 19.07.2015]

- Nagel, Niels: „*Wirtschaftskrise spielt keine entscheidende Rolle*“, in tageschau.de 2008, URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/medienkrise102.html> [abgerufen am 29.05.2015]
- Neef, Andreas / Schroll, Willi / Theis, Björn: „*Die Revolution der Web-Eingeborenen*“, in manager-magazine 2009, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/a-625126-2.html> [abgerufen am 25.05.2015]
- o.V.: „*Wo Medienmenschen arbeiten: Internet, Pressewesen, Rundfunk*“, in bpb.de (2011), URL: <http://www.bpb.de/izpb/7501/wo-medienmenschen-arbeiten-internet-pressewesen-rundfunk?p=all> [abgerufen am 18.05.2015]
- o.V.: „*Die zeitgeschichtliche Entwicklung der Zeitschrift – von der Höhlenmalerei zum Magazin*“, in fachzeitungen.de (o.J.), URL: <http://www.fachzeitungen.de/zeitschriften-zeitgeschichte> [abgerufen am 11.05.2015]
- o.V.: „*General-Interest-Zeitschriften*“, in mediahousedirect.de (o.J.), URL: <http://www.mediahousedirect.de/glossar/b-g/general-interest-zeitschriften/> [abgerufen am 11.05.2015]
- o.V.: „*Zielgruppenzeitschriften*“, in wirtschaftslexikon.com (o.J.), URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/zielgruppenzeitschriften/zielgruppenzeitschriften.htm> [abgerufen am 11.05.2015]
- o.V.: „*Journalismus in der Nische*“, in medien-monitor.com 2012, URL: <http://www.medien-monitor.com/Journalismus-in-der-Nische.1857.0.html> [abgerufen am 11.05.2015]
- o.V.: „*Unternehmensporträt*“, in axelspringer.de (o.J.), URL: [https://www.axelspringer.de/artikel/Unternehmensportraet\\_40170.html](https://www.axelspringer.de/artikel/Unternehmensportraet_40170.html) [abgerufen am 13.05.2015]
- o.V.: „*Historie*“, in bauermedia.com (o.J.), URL: <http://www.bauermedia.com/unternehmen/historie/> [abgerufen am 13.05.2015]
- o.V.: „*Zeitschriften*“, in bauermedia.com (o.J.), URL: <http://www.bauermedia.com/medien/zeitschriften/> [abgerufen am 13.05.2015]
- o.V.: „*Bravo*“, in wissen.de (o.J.), URL: <http://www.wissen.de/lexikon/bravo-publizistik> [abgerufen am 13.05.2015]
- o.V.: „*Medienkonzern mit Tradition*“, in hubert-burda-media.de (o.J.), URL: <http://www.hubert-burda-media.de/unternehmen/historie/> [abgerufen am 13.05.2015]
- o.V.: „*Engagement*“, in hubert-burda-media.de (o.J.), URL: <http://www.hubert-burda-media.de/engagement/> [abgerufen am 13.05.2015]
- o.V.: „*40-Jahres-Übersicht zur deutschen Publikumspresse*“, in presseforschung.de 2015, URL: [http://presseforschung.de/publikumspresse\\_in\\_deutschland](http://presseforschung.de/publikumspresse_in_deutschland) [abgerufen am 19.05.2015]

- o.V.: „*Die falschen Tagebücher im Stern. Hitler hat immer nur diktiert*“, in n-tv.de 2013, URL: <http://www.n-tv.de/politik/Hitler-hat-immer-nur-diktiert-article10492176.html> [abgerufen am 20.05.2015]
- o.V.: „*Qualitätsprobleme im Journalismus und ihre Ursachen*“, in bundestag.de 2011, URL: [https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/33462205\\_kw08\\_pa\\_kultur\\_medien/204678](https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/33462205_kw08_pa_kultur_medien/204678) [abgerufen am 21.05.2015]
- o.V.: „*Legenden & Vorbilder: Warum hat der Journalismus einen so schlechten Ruf?*“, in seniorbook.de (o.J.), URL: <https://www.seniorbook.de/themen/kategorie/legenden-und-vorbilder/artikel/32559/warum-hat-der-journalismus-einen-so-schlechten-ruf> [abgerufen am 21.05.2015]
- o.V.: „*Längere Texte werden gerne auf Papier gelesen*“, in markenartikel-magazin.de 2014, URL: [http://www.markenartikel-magazin.de/no\\_cache/medien-werbung/artikel/details/1008807/](http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/medien-werbung/artikel/details/1008807/) [abgerufen am 22.05.2015]
- o.V.: „*Atemloser Häppchenjournalismus*“, in pnn.de 2012, URL: <http://www.pnn.de/potsdam-kultur/641160/> [abgerufen am 23.05.2015]
- o.V.: „*Lexikon: Digital Native*“, in gruenderszene.de (o.J.), URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digital-native> [abgerufen am 23.05.2015]
- o.V.: „*Lexikon: Digital Native*“, in gruenderszene.de (o.J.), URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digital-native> [abgerufen am 23.05.2015]
- o.V.: „*Neues Leistungsschutzrecht tritt in Kraft*“, in heise.de 2013, URL: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Neues-Leistungsschutzrecht-tritt-in-Kraft-1927710.html> [abgerufen am 25.05.2015]
- o.V.: „*Globale Finanz- und Wirtschaftskrise*“, in bpb.de 2010, URL: [http://www.bpb.de/wissen/913DGH,0,0,Globale\\_Finanz\\_und\\_Wirtschaftskrise.html](http://www.bpb.de/wissen/913DGH,0,0,Globale_Finanz_und_Wirtschaftskrise.html) [abgerufen am 28.05.2015]
- o.V.: „*Nettoumsatzentwicklung der Werbeträger 2014*“, in zaw.de 2015, URL: <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/nettoumsatzentwicklung-der-werbetraeger/> [abgerufen am 28.05.2015]
- o.V.: „*Axel Springer legt wöchentliche Programm-Redaktionen zusammen*“, in horizont.net 2007, URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/-Axel-Springer-legt-woechentliche-Programmie-Redaktionen-zusammen-69776> [abgerufen am 29.05.2015]
- o.V.: „*Springer legt Frauentitel-Redaktionen zusammen*“, in wuv.de 2009, URL: [http://www.wuv.de/medien/springer\\_legt\\_frauentitel\\_redaktionen\\_zusammen](http://www.wuv.de/medien/springer_legt_frauentitel_redaktionen_zusammen) [abgerufen am 29.05.2015]
- o.V.: „*Springer legt Frauentitel-Redaktionen zusammen*“, in wuv.de 2009, URL: [http://www.wuv.de/medien/springer\\_legt\\_frauentitel\\_redaktionen\\_zusammen](http://www.wuv.de/medien/springer_legt_frauentitel_redaktionen_zusammen) [abgerufen am 29.05.2015]

- o.V.: „*Wirtschaftskrise spielt keine entscheidende Rolle*“, in tagesschau.de 2008, URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/medienkrise102.html> [abgerufen am 29.05.2015]
- o.V.: „*Spar-Axt: WAZ streicht wohl weitere 200 Jobs*“, in meedia.de 2013, URL: <http://meedia.de/2013/03/20/spar-axt-waz-streicht-wohl-weitere-200-jobs/> [abgerufen am 29.05.2015]
- o.V.: „*Konnte Ansprüchen nicht gerecht werden: Bauer macht aus easy eine Laura-Beilage*“, in meedia.de 2015, URL: <http://meedia.de/2015/02/02/konnte-anspruechen-nicht-gerecht-werden-bauer-macht-aus-easy-eine-laura-beilage/> [abgerufen am 03.06.2015]
- o.V.: „*Verlagshäuser setzen weiterhin auf Printgeschäft*“, in mediadefine.com 2015, URL: <http://www.mediadefine.com/page,aktuelle-nachrichten-marketing-kommunikation-werbung,verlagshaeuser-printgeschaeft-digitalgeschaeft-2015,0,0,40,0,de.htm> [abgerufen am 29.06.2015]
- o.V.: „*Monothematische Magazine: pro Ausgabe nur ein Thema*“, in textintern.de (o.J.), URL: [http://www.textintern.de/Artikel/monothematisch\\_Mono-kultur.html](http://www.textintern.de/Artikel/monothematisch_Mono-kultur.html) [abgerufen am 29.06.2015]
- o.V.: „*Zeitschriftenverleger setzen 2015 verstärkt auf Diversifikation, Ausbau der Digitalformate und Investition ins Kerngeschäft*“, in vdz.de 2015, URL: <http://www.vdz.de/presse-singlenews/news/zeitschriftenverleger-setzen-2015-verstaerkt-auf-diversifikation-ausbau-der-digitalformate-und-inve/> [abgerufen am 11.05.2015]
- o.V.: „*Die 3 Richtungen der Diversifikation*“, in wiwiweb.de (o.J.), URL: <https://www.wiwiweb.de/marketing/produkt/diversifikat/richtungen.html> [abgerufen am 11.06.2015]
- o.V.: „*Zeitschriftenverleger setzen 2015 verstärkt auf Diversifikation, Ausbau der Digitalformate und Investition ins Kerngeschäft*“, in vdz.de 2015, URL: <http://www.vdz.de/presse-singlenews/news/zeitschriftenverleger-setzen-2015-verstaerkt-auf-diversifikation-ausbau-der-digitalformate-und-inve/> [abgerufen am 11.05.2015]
- o.V.: „*Studie: Digital wird für Verlage und TV-sender zum Kerngeschäft*“, in markenartikel-magazin.de 2013, URL: [http://www.markenartikel-magazin.de/no\\_cache/medien-werbung/artikel/details/1006813-studie-digital-wird-fuer-verlage-und-tv-sender-zum-kerngeschaeft/](http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/medien-werbung/artikel/details/1006813-studie-digital-wird-fuer-verlage-und-tv-sender-zum-kerngeschaeft/) [abgerufen am 11.06.2015]
- o.V.: „*Weg vom Kerngeschäft*“, in internetworld.de 2014, URL: <http://heftarchiv.internetworld.de/2014/Ausgabe-18-2014/Weg-vom-Kerngeschaeft> [abgerufen am 11.06.2015]
- o.V.: „*Von der Fachzeitschrift zur Medienmarke – Grundwissen, Werkzeuge und Beispiele der crossmedialen Markenführung*“, in medienakademie.de (o.J.), URL: [http://www.medienakadeemie.de/seminare/fachmedien/von\\_der\\_fachzeitschrift\\_zur\\_medienmarke\\_grundwissen\\_werkzeuge\\_und\\_beispiele\\_der\\_markenfuehrung.php](http://www.medienakadeemie.de/seminare/fachmedien/von_der_fachzeitschrift_zur_medienmarke_grundwissen_werkzeuge_und_beispiele_der_markenfuehrung.php) [abgerufen am 15.06.2015]

- o.V.: „*Verlage suchen nach neuen Strategien*“, in asendia.de 2014, URL: <http://www.asendia.de/de/know-how-blog/verlage-suchen-nach-neuen-strategien/> [abgerufen am 20.06.2015]
- o.V.: „*Mit dem Printmagazin aufs iPad und den Kindle Fire: Worauf Verleger achten sollten*“, in press.pressmatrix.de 2012, URL: <http://press.pressmatrix.de/31614-mit-dem-printmagazin-aufs-ipad-und-den-kindle-fire-worauf-verleger-achten-sollten> [abgerufen am 01.07.2015]
- o.V.: „*Verlagshäuser müssen sich zu E-Commerce-Dienstleister wandeln*“, in nextmediablog.de 2013, URL: <http://nextmediablog.de/cross-media/%E2%80%9Everlagsh%C3%A4user-m%C3%BCssen-sich-zu-e-commerce-dienstleister-wandeln%E2%80%9C> [abgerufen am 08.07.2015]
- o.V.: „*Worum geht es beim Targeting?*“, in omkt.de (o.J.), URL: <http://www.omkt.de/targeting/> [abgerufen am 08.07.2015]
- o.V.: „*Das Unternehmen*“, in adaudience.de (o.J.), URL: <http://www.adaudience.de/index.php?id=3> [abgerufen am 08.07.2015]
- o.V.: „*Mobile Endgeräte vs. Stationärer PC*“, in europe-technologies.com (o.J.), URL: <http://www.europe-technologies.com/mobile-endgeraete-vs-stationaerer-pc/> [abgerufen am 01.07.2015]
- o.V.: „*Deutschland wird vom Online-Couponing-Fieber befallen*“, in absatzwirtschaft.de 2015, URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/deutschland-wird-vom-online-couponing-fieber-befallen-55391/> [abgerufen am 14.07.2015]
- o.V.: „*Location Based Services / LBS*“, in onlinemarketing.de (o.J.), URL: <http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-location-based-services-lbs> [abgerufen am 14.07.2015]
- o.V.: „*Location-Based-Services (LBS)*“, in gruenderszene.de (o.J.), URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/location-based-services-lbs> [abgerufen am 14.07.2015]
- o.V.: „*Wie funktioniert GPS?*“, in magicmaps.de (o.J.), URL: <http://www.magicmaps.de/produktinfo/anwendung/wie-funktioniert-gps.html> [abgerufen am 14.07.2015]
- o.V.: „*Location Based Services / LBS*“, in onlinemarketing.de (o.J.), URL: <http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-location-based-services-lbs> [abgerufen am 14.07.2015]
- o.V.: „*Facebook & Co*“, in klicksafe.de (o.J.), URL: <http://www.klicksafe.de/themen/kommunizieren/soziale-netzwerke/was-sind-soziale-netzwerke/> [abgerufen am 14.07.2015]
- o.V.: „*Gameduell – Spiele um Geld spielen*“, in gamesbasis.com (o.J.), URL: <http://www.gamesbasis.com/gameduell.html> [abgerufen am 15.07.2015]
- o.V.: „*Geld verdienen mit Online-Spielen*“, in nebenjob.de (o.J.), URL: [http://www.nebenjob.de/njtipps/nebenjobtipp\\_73.html](http://www.nebenjob.de/njtipps/nebenjobtipp_73.html) [abgerufen am 15.07.2015]

- o.V.: „*Mit Online Games Geld im Internet verdienen*“, in erfolgreich-geld-im-internet-verdienen.info (o.J.), URL: <http://erfolgreich-geld-im-internet-verdienen.info/ohne-website/mit-online-games/> [abgerufen am 15.07.2015]
- o.V.: „*Skillgaming*“, in lingfang.de 2015, URL: <http://www.linkfang.de/wiki/Skillgaming> [abgerufen am 15.07.2015]
- o.V.: „*Definition Website*“, in omkt.de (o.J.), URL: <http://www.omkt.de/website-definition/> [abgerufen am 15.07.2015]
- o.V.: „*Internet-Plattformen*“, in handelswissen.de (o.J.), URL: <http://www.handelswissen.de/data/themen/Wareneinkauf/Einkaufsplaetze/Internet-Plattformen> [abgerufen am 15.07.2015]
- o.V.: „*DRM – Digital Rights Management*“, in golem.de (o.J.), URL: <http://www.golem.de/specials/drm/> [abgerufen am 11.07.2015]
- o.V.: „*Wenn das Internet aus der Leitung tröpfelt*“, in sueddeutsche.de 2014, URL: <http://www.sueddeutsche.de/digital/breitbandausbau-in-deutschland-wenn-das-internet-aus-der-leitung-troepfelt-1.2278326> [abgerufen am 11.07.2015]
- o.V.: „*LTE Verfügbarkeit testen*“, in lte-anbieter.info (o.J.), URL: <http://www.lte-anbieter.info/verfuegbarkeit/lte-verfuegbarkeit-testen.php> [abgerufen am 11.07.2015]
- o.V.: „*Reichweite*“, in onpage.org (o.J.), URL: <https://de.onpage.org/wiki/Reichweite> [abgerufen am 19.07.2015]
- o.V.: „*Logfile Analyse*“, in onpage.org (o.J.), URL: [https://de.onpage.org/wiki/Log\\_File\\_Analyse](https://de.onpage.org/wiki/Log_File_Analyse) [abgerufen am 19.07.2015]
- o.V.: „*Streuverluste*“, in onpage.org (o.J.), URL: <https://de.onpage.org/wiki/Streuverluste> [abgerufen am 19.07.2015]
- o.V.: „*Retargeting*“, in onlinemarketing.de (o.J.), URL: <http://onlinemarketing.de/lexikon/definition-retargeting> [abgerufen am 19.07.2015]
- o.V.: „*Nutzer lehnen personalisierte Werbung ab*“, in w3b.org 2010, URL: <http://www.w3b.org/nutzungsverhalten/nutzer-lehnen-personalisierte-werbung-ab.html> [abgerufen am 15.07.2015]
- o.V.: „*Weg vom Kerngeschäft*“, in internetworld.de 2014, URL: <http://heftarchiv.internetworld.de/2014/Ausgabe-18-2014/Weg-vom-Kerngeschaefte> [abgerufen am 18.07.2015]
- o.V.: „*Konzernabschluss 2014. Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft*“, in hubert-burda-media.de 2015, URL: [https://www.hubert-burda-media.de/chameleon/outbox/public/7/Burda\\_Konzernabschluss\\_2014.pdf](https://www.hubert-burda-media.de/chameleon/outbox/public/7/Burda_Konzernabschluss_2014.pdf) [PDF-Datei, Folie 6] [abgerufen am 20.07.2015]
- o.V.: „*Geschäftsbericht*“, in axelspringer.de 2015, URL: [https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Geschaeftsbericht\\_2014.pdf](https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Geschaeftsbericht_2014.pdf) [PDF-Datei, Folie 3] [abgerufen am 20.07.2015]

- o.V.: „*Leitfaden Couponing. Herausforderungen und Potenziale von Gutscheinen im Affiliate Marketing*“, in bvdw.org 2013, URL: <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/lf-couponing-web-ds.pdf?file?2923> [PDF-Datei, Folie 6] [abgerufen am 17.07.2015]
- o.V.: „*Print Positionen. Print und Online erfolgreich kombiniert. Crossmediale Kampagnen lösen Multiplying-Effekte aus – und führen so zum Wirkungserfolg*“, in voez.at (o.J.), URL: <http://www.voez.at/download183> [PDF-Datei] [abgerufen am 20.06.2015]
- o.V.: „*Medienübergreifende Kampagnenbeispiele im Portfolio von Spiegel QC*“, in spiegel-qc.de 2013, URL: <http://www.spiegel-qc.de/uploads/MediaSolution/Crossmedia%20Cases%20SPQC%202014.pdf> [PDF-Datei, Folie 2] [abgerufen am 20.06.2015]
- Paefgen-Laß, Michaela.: „*Paywalls: Und sie zahlen doch*“, in springerprofessional.de 2015, URL: <http://www.springerprofessional.de/paywalls-und-sie-zahlen-doch/5544300.html> [abgerufen am 17.07.2015]
- Pilarczyk, Hannah: „*50 Jahre Jugendmagazin: Na, Bravo!*“, in spiegel.de 2006, URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/50-jahre-jugendmagazin-na-bravo-a-433331.html> [abgerufen am 13.05.2015]
- Pimpl, Roland: „*Brigitte –Familie verfünffacht Zahl der Sonderhefte*“, in horizont.net 2014, URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/GJ-Brigitte-Familie-verfuenffacht-Zahl-der-Sonderhefte-118492> [abgerufen am 29.06.2015]
- Prinzing, Marlis: „*Immer mobiler, immer kürzer*“, in tagesspiegel.de 2015, URL: <http://www.tagesspiegel.de/medien/media-lab-immer-mobiler-immer-kuerzer/11757916.html> [abgerufen am 22.05.2015]
- Raab, Klaus: „*Gelegenheit macht Krise*“, in taz.de 2008, URL: <http://www.taz.de/!5172174> [abgerufen am 29.05.2015]
- Schmidt, Holger: „*Deutschland fällt im Breitband-Wettbewerb weiter zurück*“, in netzoekonom.de 2015, URL: <https://netzoekonom.de/2015/01/12/deutschland-faellt-im-breitband-wettbewerb-weiter-zurueck/> [abgerufen am 11.07.2015]
- Schröder, Jens: „*IVW-Quartalsauflagen: Nur wenige Zeitschriften trotzen dem Abwärtstrend*“, in meedia.de 2015, URL: <http://meedia.de/2015/01/20/ivw-blitz-analyse-nur-wenige-zeitschriften-trotzen-dem-abwaertstrend/> [abgerufen am 19.05.2015]
- Schwegler, Petra: „*Digitale Wende – Springer trennt sich von Print-Titeln*“, in wuv.de (o.J.), URL: [http://www.wuv.de/medien/digitale\\_wende\\_springer\\_trennt\\_sich\\_von\\_print\\_titeln](http://www.wuv.de/medien/digitale_wende_springer_trennt_sich_von_print_titeln) [abgerufen am 29.05.2015]
- Stein, Timo: „*Internet bedeutet nicht gleich Häppchenjournalismus*“, in cicero.de (o.J.), URL: <http://www.cicero.de/kapital/internet-bedeutet-nicht-gleich-haepchenjournalismus/52800> [abgerufen am 21.05.2015]



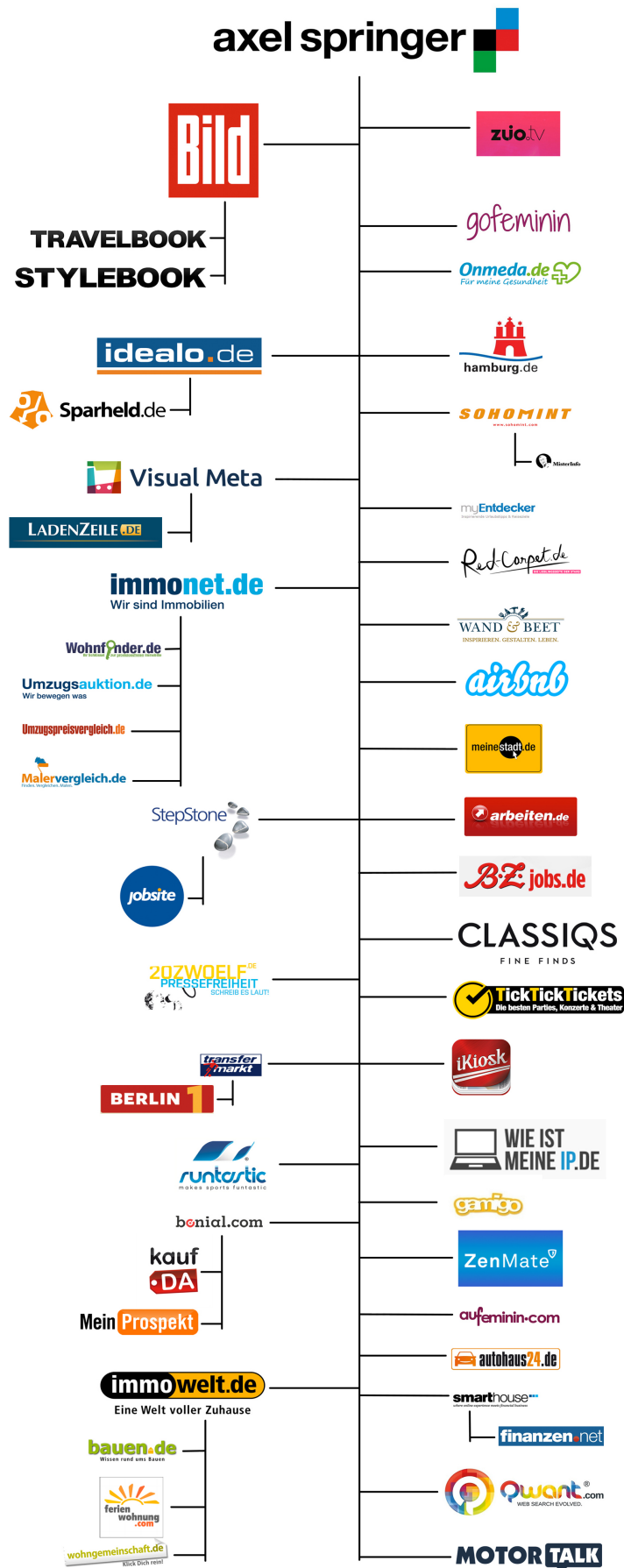
- Thomsen, Frank: „*Gruener+Jahr: Geschäftsentwicklung 2014 bestätigt Transformationskurs*“, in guj.de 2015, URL: <http://www.guj.de/presse/pressemitteilungen/gruner-jahr-geschaeftsentwicklung-2014-bestaetigt-transformationskurs/> [abgerufen am 20.07.2015]
- Trautmann, Johanna: „*Wie verhalten sich Verlage im Social Web?*“, in unified-dialog.com 2013, URL: <http://www.unified-dialog.com/de/wie-verhalten-sich-verlage-im-social-web/> [abgerufen am 14.07.2015]
- Trechow, Peter: „*Immer mehr Verlage investieren in Start-ups*“, in vdi-nachrichten.com 2014, URL: <http://www.vdi-nachrichten.com/Technik-Finanzen/Immer-Verlage-investieren-in-Start-ups> [abgerufen am 11.06.2015]
- VDI Nachrichten: „*Verlage haben die Pflicht, zu investieren*“, in ingenieur.de 2014, URL: <http://www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Gruenderlounge/Markttrends/Verlage-Pflicht-zu-investieren> [abgerufen am 11.06.2015]
- Vieser, Susanne: „*Professioneller investieren, Angebote besser verzahnen*“, in internetworld.de 2014, URL: [http://www.internetworld.de/e-commerce/medien/weg-verlagseigenen-kerngeschaeft-595636.html?page=2\\_professioneller-investieren-angebote-besser-verzahnen](http://www.internetworld.de/e-commerce/medien/weg-verlagseigenen-kerngeschaeft-595636.html?page=2_professioneller-investieren-angebote-besser-verzahnen) [abgerufen am 17.06.2015]
- Vogel, Andreas: „*Publikumszeitschriften 2014 – Lebhaftige Marktentwicklung ohne Tendenzwende*“, in ard-werbung.de 2014, URL: [http://www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadming/user\\_upload/media-perspektiven/pdf/2014/06-2014\\_Vogel.pdf](http://www.ard-werbung.de/download.php?file=fileadming/user_upload/media-perspektiven/pdf/2014/06-2014_Vogel.pdf) [PDF-Datei, Folie 347] [abgerufen am 29.06.2015]
- v. Reibnitz, Alexander / Bird, Adam: „*Veränderte Medienlandschaft – Veränderte Media Spendings*“, in pz-online.de 2012, URL: [http://www.pz-online.de/fileadming/images/121031\\_VDZ\\_McKinsey\\_Studie-Publishers-Summit\\_final.pdf](http://www.pz-online.de/fileadming/images/121031_VDZ_McKinsey_Studie-Publishers-Summit_final.pdf) [PDF-Datei, Folie 20] [abgerufen am 13.06.2015]
- Von Scharfenberg, Verena: „*Flatrate für Mediennutzung. Journalist Peter Lork wagt eine Prognose für die Zukunft der Verlage*“, in journalistenakademie.de (o.J.), URL: <http://www.journalistenakademie.de/dossierbeitrag.php?b=3356> [abgerufen am 30.05.2015]
- Wieczorek, Reinhard: „*Die Verlagsbranche im Wandel – Ein empirischer Forschungsbericht*“, in wirtschaft-muenchen.de 2003, URL: [http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/verlagsbranche\\_wandel.pdf](http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/verlagsbranche_wandel.pdf) [PDF-Datei, Folie 2] [abgerufen am 29.06.2015]
- Wydra, Kristina: „*Ureinwohner oder Migrant im World Wide Web? Über Digital Natives und Digital Immigrants*“, in alumniportal-deutschland.org (o.J.), URL: <http://www.alumniportal-deutschland.org/deutschland/land-leute/artikel/digital-natives-und-digital-immigrants.html> [abgerufen am 25.05.2015]

## 9. Anhang

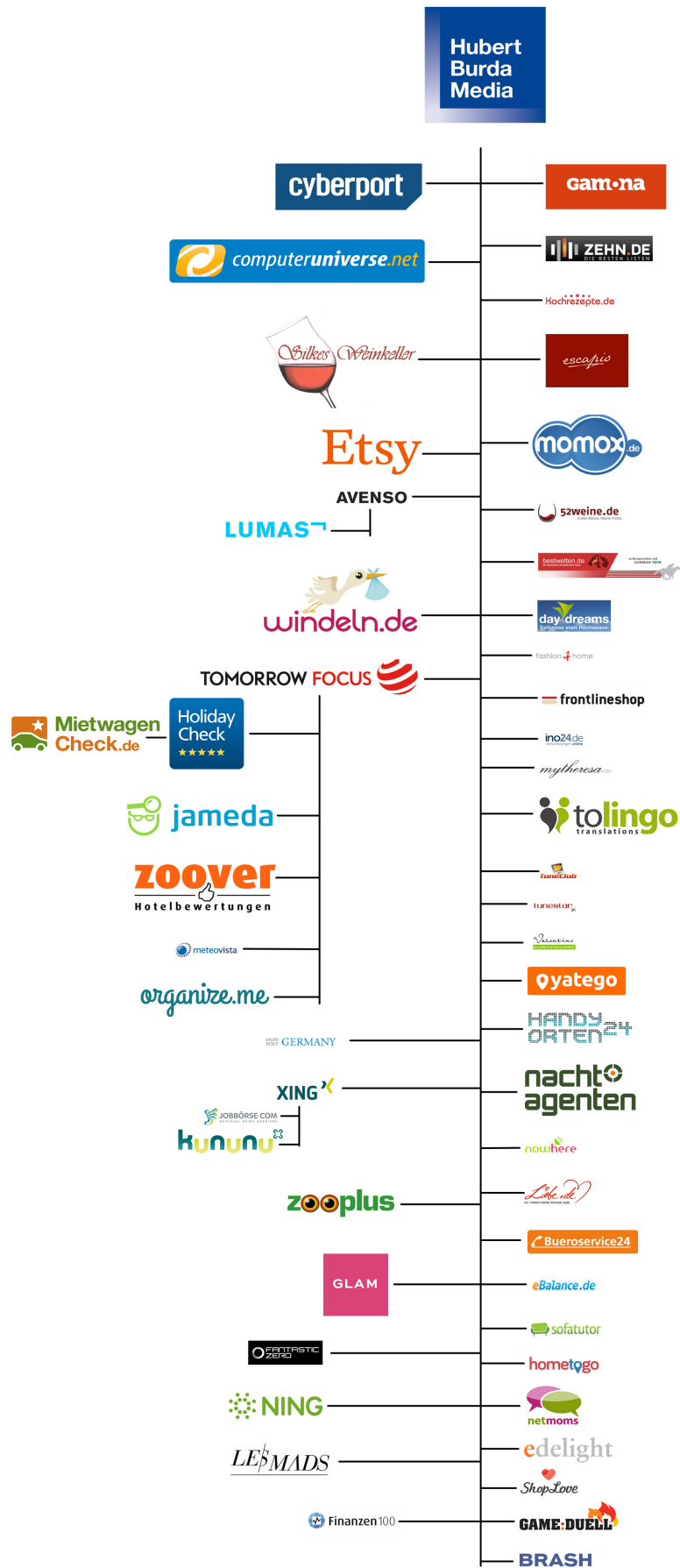
### A.1. Top 50 der am Kiosk erhältlichen Publikumszeitschriften (Abo+EV)

Platz	Titel	verkaufte Auflage	2014-IV vs. 2013-IV	
		2014-IV	absolut	in %
1	TV 14	2.388.179	-29.476	-1,2
2	TV Digital	1.650.520	-85.407	-4,9
3	TV Movie	1.160.026	-76.226	-6,2
4	TV Direkt	1.154.033	-20.877	-1,8
5	Hörzu	1.035.652	-58.202	-5,3
6	Landlust – Die schönsten Seiten des Landlebens	1.027.196	-29.128	-2,8
7	Auf einen Blick	919.410	-57.402	-5,9
8	TV Spielfilm	918.983	-65.965	-6,7
9	Bild der Frau	736.453	-42.559	-5,5
10	Freizeit Revue	668.722	-21.772	-3,2
11	TV Hören und Sehen	642.683	-34.837	-5,1
12	Der Spiegel	635.464	-26.324	-4,0
13	nur TV	618.079	-34.743	-5,3
14	Neue Post	572.919	-14.760	-2,5
15	TV pur	561.600	-74.605	-11,7
16	Funk Uhr	451.446	-21.941	-4,6
17	Freizeitwoche	427.289	-7.627	-1,8
18	Stern	412.171	-21.961	-5,1
19	Das Neue Blatt	411.626	-11.561	-2,7
20	Tina	383.161	-12.079	-3,1
21	Fernsehwoche	382.253	-27.010	-6,6
22	Auto Bild	379.865	-30.172	-7,4
23	Meine Familie & ich	360.535	-29.733	-7,6
24	Freizeit Spass	356.339	-7.454	-2,0
25	Die Aktuelle	332.112	11.306	3,5

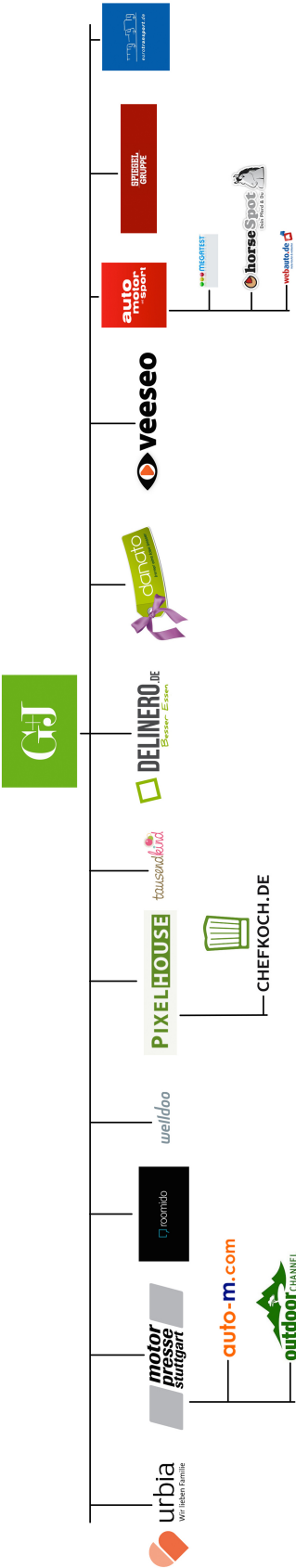
## A.2. Geflecht Axel Springer SE



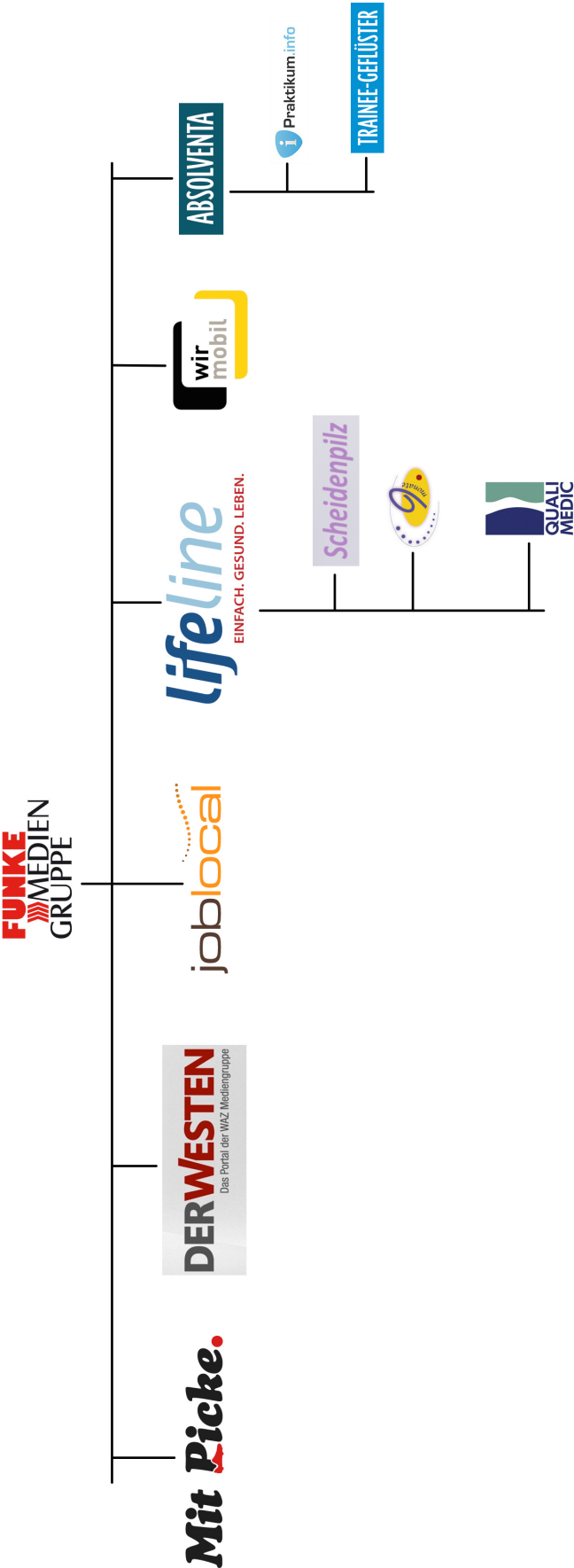
## A.3. Geflecht Hubert Burda Media



A.4. Geflecht Gruner+Jahr GmbH & Co. KG



A.5. Geflecht Funke Mediengruppe



A.6. Geflecht Bauer Media Group

